

Ett kunskapsperspektiv på Outsourcing

Delrapport i projektet

Ett kunskapsperspektiv på organisation och ledarskap -Studier om kunskapsprocesser och kunskapsorienterat ledarskap för innovation och förnyelse

Jon Rognes

2008-02-20

Jon Rognes, Civ Ing, Ek Dr, Handelshögskolan i Stockholm
Box 6501, 11383 Stockholm, Saltmätargatan 13-17 5 tr.
tel 08-7369000, mobil 0706-951553, web www.hhs.se

Ett kunskapsperspektiv på Outsourcing	1
1. Inledning.....	3
Studiens upplägg och genomförande	5
Rapportens disposition	6
2. En översikt av fenomenet outsourcing och tjänstefabriker	7
Introduktion till outsourcing.....	7
Områden inom tjänsteoutsourcing, BPO-områden	10
Marknadsaktörer inom BPO.....	14
3. Kunskap och Outsourcing, tidigare studier	18
Kunskap.....	18
Lärande och förbättringar.....	18
Kunskapsarbete och professionella organisationer	19
Tyst eller osynlig kunskap.....	20
Situationsberoende kunskap	21
Outsourcing, Offshoring och Shared Service Centers	21
Offshoring av produktion, en parallell diskussion	21
Om organisatoriska aspekter	22
Dimensioner vid outsourcing	23
Kunskapsinnehåll i köp av tjänster – gränsen mellan BPO och konsulting.....	25
Interface, kommunikation och skalfördelar	26
4. Exempel från verkligheten, outsourcing i praktiken	27
Filippinerna: Offshore BPO och callcenters	27
Externa leverantörer av Outsourcing.....	28
Captives	31
Sverige, outsourcing och shared service centers på hemmaplan	33
5. Outsourcing, kunskap och lärande –förändringar i arbetet	36
Ändrad betydelse för olika kunskapssorter	36
Ändrad kunskapsmassa i hos båda parter.....	37
Kunskapsöverföring eller korsbefruktning?.....	37
Produktionskunskap i tjänstefabriker	38
Interfaces och förändringar	39
Kunskap mellan stolarna	40
Kunskapsutveckling och förbättringar	41
Individuell kunskapsutveckling.....	42
Kunskapen förs vidare till slutkunden – nya krav på medarbetaren	43
Outsourcing och informell kunskap	43
6. Outsourcing av tjänster ur ett kunskapsperspektiv – några reflektioner och praktiska rekommendationer.....	44
Den egna organisationens kunskapsfrågor vid outsourcing av tjänster	44
Kunskapsfrågor som rör underleverantören	45
Processer mellan kund och leverantör.....	46
Referenser.....	47
Kontaktuppgifter	49

1. Inledning

Denna forskningsstudie, ”ett kunskapsperspektiv på outsourcing”, handlar om outsourcing av tjänster eller som den internationella termen lyder ”Business Process Outsourcing” (BPO). Studien handlar om hur affärsverksamhet, samarbetsformer och möjligheterna till lärande och kunskapsöverföring påverkas när organisationer väljer att separera delar av den interna tjänsteprocessen och lägga ut den hos fristående underleverantörer. I stället för att interna avdelningar utför olika tjänster, uppstår således en rad nya marknadsrelationer. Vi har studerat hur en sådan separering, både geografiskt och huvudmannamässigt, påverkar processer och förutsättningar för kunskapsbildning och lärande i en organisation.

I en ständigt pågående konsoliderings- och rationaliseringsprocess har outsourcing de senaste åren blivit ett allt vanligare alternativ. I och med ett ökande utbud från leverantörer av externa tjänster, teknikutvecklingen som skapat nya möjligheter och ett ökat tryck på företag att bli alltmer effektiva, har mängden av tjänster som utförs av externa parter, underleverantörer av tjänster vuxit. Outsourcing av tjänster, BPO, sker inom många områden, t ex kundkontakter och service, administration, utveckling och drift av IT-system, personal- och HR-ärenden, ekonomistyrning och bokföring, logistik och transportplanering, dokumentadministration m m. Det har också blivit ett växande intresse för att ”outsorca” tjänster till andra länder, t ex låglöneländer i Asien eller Baltikum.

I detta projekt har vi valt att studera såväl underleverantörer av dessa tjänster som kundföretagen, köparna av tjänster. Eftersom en geografisk och huvudmannamässig spridning av en verksamhet kan komma att påverka kunskapsbildningen och lärandeprocesser, och fenomenet är relativt nytt, ser vi ett intresse i att beskriva de konsekvenser vi ser.

Många företag är idag kunskapsintensiva, dvs en stor del av det mervärde som skapas består av kunskap. Mycket av det vardagliga arbetet förutsätter att medarbetare/handläggare m fl tillför sitt specialistkunnande, sitt personliga kunnande och använder sitt omdöme och sin förmåga att läsa situationen.

Man talar i internationell forskning om kunskapskapital eller intellektuellt kapital¹, som en bas för organisationers värde och värdeskapande. Detta leder tanken till att en organisation är inte bara en produktionsapparat utan också ett nätverk av kunskaper och kunnande som binder samman individer och företag². Mycket av kunnandet som utgör en organisations bas är också ”osynligt” eller ”tyst”, s k tacit knowledge. Det är sådant kunnande som är potentialen för utveckling, och som inte alltid är enkelt att formulera i ord eller enkla modeller.

¹ Se t ex: **Stewart, T.** (1997) *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, London, Nicholas Brealey, **Roos, J., Roos, G., Edvinsson, L. & Dragonetti, N.** (1997) *Intellectual Capital*, Basingstoke, Macmillan Business, eller **Edvinsson, L. & Malone, M. S.** (1997) *Intellectual Capital - Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. Harper Business.

² **Larsson, P. & Löwstedt, J.** (2002) *Borde vi inte satsa på knowledge management – Om organisering av system för lärande*, i Löwstedt, J. & Stymne, B (red) Scener ur ett företag – Organiseringsteori för kunskapssamhället, EFIs årsbok 2002, Studentlitteratur eller **Quintas, P.**, 2002, *Managing Knowledge in a New Century*, In: Little, S., Quintas, P & Ray, T. (2002) *Managing Knowledge - an Essential Reader*, Sage Publications

Därför är det vid outsourcingprocesser mycket relevant att ställa sig frågor om hur kunskapsutveckling, kunskapsöverföring och lärande mellan organisationer kan ske³. Om man gör besparingar i ekonomiska termer, men klipper av relationer, urholkar kunskapskapitalet och försvårar gemensamt lärande mellan samarbetande aktörer, finns en risk att den långsiktiga effektiviteten och innovationsförmågan urholkas. Omvänt, om man kan stärka både en ekonomiskt effektiv verksamhet och dessutom skapa berikande kunskapsutbyten, kan båda parter vinna ännu mer på relationen.

Den logik som präglat dagens arbetsliv, med dess fokus på rationalitet och strukturering har tenderat att ge oss en kunskapssyn som säger att kunskap är absolut och att kunskap kan formaliseras och struktureras. Detta kommer att framgå tydligt i denna studie vad gäller hur olika organisationer valt att arbeta med outsourcing – där man i första hand väljer att outsource områden som är möjliga att definiera exakt, koda och specificera.

Kunskap har dock även en tydligt lokal och situationsberoende karaktär. Kunskap och kompetens är invävd i relationer⁴, i handling och i olika sammanhang där den används⁵. Detta blir särskilt intressant i en situation som vid outsourcing, där en uppgift lyfts ur sitt sammanhang (kundföretagets organisation) för att placeras i ett annat sammanhang (leverantörens tjänstefabrik).

Frågor som är viktiga när man genomför outsourcing av tjänster är därför; Hur påverkas kunskapen om arbetets innehåll och dess plats i den större processen? Hur kommer den samlade kunskapen att förändras, och vilken typ av kunskap kommer att skapas i den nya situationen? Kommer ny kunskap att uppstå, och kommer annan kunskap att gå förlorad då en aktivitet bryts ut och flyttas till en extern enhet⁶? Vilka aspekter är mest kritiska, och vad har lett till missnöje eller misslyckanden vid en outsourcingrelation? Detta är några av de frågor vi har haft med oss in i studien, och skall försöka besvara.

Våra huvudfrågor har varit följande:

- Hur hanteras kunskap och kunskapsutveckling **mellan** kund och leverantör i ett outsourcingförhållande?
- Hur hanteras kunskapsutveckling i de nya tjänstefabrikerna?

Vi har valt en bred definition av kunskap, och kommer att diskutera såväl explicit och mätbar kunskap som mer svårfångade dimensioner, såsom osynligt kunnande, eller ”tacit knowledge”⁷, dvs det kunnande som finns delvis outtalat, och till stor del är situationsberoende. För att fånga detta har vi arbetat nära våra studieobjekt, med både observationer och intervjuer med personer på alla nivåer.

³ Leslie Willcocks, John Hindle, David Feeny, Mary Lacity. (2004) *IT and Business Process Outsourcing: The Knowledge Potential* Information Systems Management. Boston: Summer 2004. Vol. 21, Iss. 3; p. 7 (9 pages)

⁴ Se t ex Döös, M., (2000), *Arbetsplatsens relationik – om vardagens lärande och kompetens i relationer*. Arbetsmarknad & Arbetsliv, årg 10, nr 2, pp 77 – 93.

⁵ Se t ex Lave J. & Wenger E., (1991), “*Situated learning – Legitimate peripheral participation*”. Cambridge University Press, Cambridge.

⁶ Rognes, J. (2002). "Organising R&D in a global environment." *European Buiness Forum*(10): 58-f.

⁷ Se t ex Polanyi, M., (1967), *The Tacit Dimension*, Routledge, London, Nonaka, I. and Tekuchi, H., (1995), *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press. Von Krogh, G. Ichijo, K. & Nonaka, I. (2000), *Enabling knowledge Creation – How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford University Press.

Flera av de studerade företagen är call centers, vilket är en mycket personalintensiv bransch, med många standardiserade uppgifter. Man kan likna ett call center vid en tjänstefabrik, och många callcenters har hämtat mycket av sitt arbetssätt från industrin.

Studiens upplägg och genomförande

Studien har genomförts av undertecknad, ek. dr Jon Rognes vid Handelshögskolan i Stockholm. Den ingår i forskningsprojektet ”Ett kunskapsperspektiv på organisation och ledarskap - studier om kunskapsprocesser och kunskapsorienterat ledarskap för innovation och förnyelse”, som har letts av docent Birgitta Södergren vid Uppsala Universitet och IPF. Projektet har finansierats av Vinnova, (Verket för innovationssystem) genom forskningsprogrammet ”Kunskapsbildning och organisering”. Detta program syftar till att ge aktörer ökad kapacitet och kompetens att strukturera sin verksamhet för ökad förnyelseförmåga, kunskapsbildning och innovationer. Strävan är också att främja metod- och kunskapsutveckling för organisering och ledarskap, och för att främja utvecklingen av framgångsrika kunskaps- och värdeskapande system⁸.

Forskningsstudien om outsourcing av tjänster består av två delar: dels en empirisk del, dels en genomgång av litteratur och rapporter kring tjänste-outsourcing.

Studiens empiriska del består av ett flertal mindre case, baserade på intervjuer med personer i ledande befattningar inom de studerade företagen. Totalt har 12 företag i Filippinerna och 15 företag i Sverige ingått i den empiriska delen. Antal intervjuer uppgår till 120, och varierar i längd mellan 1 och 3 timmar. Både kundföretag, outsourcingleverantörer och företag med stora interna servicecenters har ingått.

Många av de intervjuade personerna har antingen varit i en ledningsposition eller i en linjebefattning inom produktionen av tjänster. De reflekterar ofta inte uttalat kring kunskap och kunskapsutveckling i sitt dagliga arbete, utan mer kring affärsfrågor i vidare mening. För att fånga frågeställningen har vi valt att arbeta med öppna intervjuer, där vi genom en analys av materialet kan sluta oss till hur man arbetar med lärande och kunskap. I de case där vi besökt själva produktionsenheten har vi ställt mer specifika frågor kring hur arbetet med kunskapsutveckling, samarbete med kunden samt hur utveckling av den egna personalen och verksamheten sker.

Litteratursökningen har förutom akademiska källor även inkluderat böcker, konsultrapporter, whitepapers, konferensrapporter och populärartiklar inom området. Anledningen till denna breda ansats är att det skrivits mycket kring outsourcing, men en begränsad del av detta är vetenskapliga artiklar. Mycket av materialet vi tagit del av är producerat av branschaktörer, och är därför i grunden positivt till outsourcing. Det har därför varit viktigt att behandla dessa texter och partsinlagor som empiriskt material snarare än som underbyggda slutsatser. Området är ännu ungt, och det finns många oemotsagda påståenden kring outsourcing av tjänster.

⁸ Se även www.vinnova.se

Rapportens disposition

För att få en bakgrund till fenomenet gör vi först en genomgång av outsourcing och offshoring, läget i dag, och vilka trender och drivkrafter som ligger bakom (avsnitt 2). Detta bygger på befintliga rapporter såväl från konsulter och analysföretag som vetenskapliga studier.

Nästa del, (avsnitt 3) ger en översikt av området kring kunskap, lärande och förbättringar. Här diskuteras begrepp kring och former för kunskap samt kopplar det till tidigare erfarenheter kring outsourcing. Här inleder vi också en diskussion om vad outsourcing innebär för en organisation i termer av kunskap och lärande.

Därefter, i avsnitt 4, beskrivs ett antal minifall, från såväl leverantörer av tjänster som från kunder eller potentiella kunder. Fallen kommer från två olika länder, Filippinerna samt Sverige. Anledningen att välja Filippinerna är landet är en stor leverantör av outsourcingtjänster, och har kommit långt på området.

Efter casebeskrivningen analyseras i avsnitt 5 materialet och här lyfter vi fram de viktigaste punkter vi funnit. Vi berör frågor som hur betydelsen för olika kunskapsslag påverkas, hur kunskapsmassan hos båda parter påverkas och hur kunskapsöverföring mellan parterna sker. Vi diskuterar också kunskap i tjänstefabriker, och hur den individuella kunskapsutvecklingen påverkas. En annan viktig aspekt som tas upp är samarbete mellan parterna, hur interfaces och förändringar hanteras, risken för att kunskap hamnar mellan stolarna, och mekanismer för kunskapsutveckling och förbättringar.

Sist, i avsnitt 6, försöker vi ge några praktiska råd till dem som känner igen sig i våra beskrivningar, eller funderar på att outsourca någon del av sin tjänsteprocess.

2. En översikt av fenomenet outsourcing och tjänstefabriker

Outsourcing av tjänster och produktion har fått mycket uppmärksamhet de senaste åren. Målet är oftast en effektivisering och kostnadsbesparing, men det får samtidigt andra effekter på organisationen. En effekt är att kunskap och kunskapsöverföring påverkas när delar av företagets verksamhet utförs någon annanstans, antingen i egen regi utomlands eller av en specialiserad tjänsteleverantör. Vi har undersökt vilka speciella problem och frågeställningar som uppstår när ett företag outsourcar, eller till och med flyttar verksamhet utomlands. Först gör vi en introduktion till vad outsourcing är, och vart det är på väg, för att därefter fokusera på kunskapsperspektivet.

Introduktion till outsourcing

Diskussionen kring outsourcing och utflyttning till låglöneländer har tilltagit i och med att det blivit en vanligare aktivitet. Historiskt har det börjat med att man använder sig av underleverantörer för tillverkning av komponenter i Sverige, eller att vissa interna tjänster läggs ut på entreprenad. Nästa steg kan vara att man väljer en leverantör utomlands, och i förlängningen kanske flyttning av hela fabriker eller företag till Kina eller Östeuropa⁹. De senaste åren har IT och kommunikationsutvecklingen gjort att vi även sett en överflyttning av tjänster, främst callcenters och IT-tjänster, till länder med billigare arbetskraft¹⁰. Hur påverkar det näringslivet i väst, och hur påverkas kunskapsmassan och kunskapsutvecklingen i de företag som väljer en offshore-lösning?

Begrepp

Outsourcing och offshoring blandas ofta ihop i debatten, och därför skall vi reda ut dem innan vi fortsätter. **Outsourcing** innebär att en organisation väljer att låta en extern leverantör utföra en tjänst. Exempel på outsourcing är då kundtjänst eller telefonväxel sköts av ett callcenterföretag, eller att ekonomi och redovisning sköts av en redovisningsbyrå. **Offshoring** å andra sidan innebär att utförandet flyttas utomlands. Vid offshoring kan verksamheten antingen skötas av en extern leverantör, dvs både outsourcing och offshoring, eller den kan utföras internt i företaget av en enhet i annat land. Om man väljer det senare alternativet, att utföra verksamheten i egen regi, i ett låglöneland brukar det ofta kallas ”**captive**”, ett begrepp som betyder att man har en intern specialiserad enhet i ett låglöneland som arbetar som stöd åt andra enheter.

Som ett första steg på vägen mot outsourcing eller offshoring brukar företag välja att samla interna stödfunktioner i en **central serviceenhet**, eller på engelska ett ”**shared service center**”. Om man väljer att lägga verksamhet i ett grannland, till skillnad från om man lägger den långt

⁹ **Jerome Barthelemy**. *The Hidden Costs of IT Outsourcing*, MIT Sloan Management Review. Cambridge: Spring 2001. Vol. 42, Iss. 3; p. 60 (10 pages)

¹⁰ Utvecklingen följs och sammanställs av analysföretag som Gartner Group, managementkonsulter som McKinsey, IBM samt Accenture samt flera fristående outsourcingkonsulter som TPI, Everest Group och Equaterra. De trender vi presenterar här bygger på sammanställningar av deras material samt egna intervjuer med kunder och leverantörer.

bort, talar man om *nearshoring*. För Sveriges del innebär det Baltikum och delar av Östeuropa.

Dagsläget

För att få en ide om i vilken omfattning och på vilket sätt outsourcing och offshoring sker skall vi först titta på hur praktiken ser ut i dag, år 2007.

Utvecklingen drivs främst av stora amerikanska företag, och av IT-sektorn. Så gott som alla stora företag i USA har någon form av outsourcing av tjänster, där IT, callcenters, ekonomi och logistik är några områden där det är vanligt. Det mesta av outsourcingen sker inom landet, men en ökande del sker nu även till låglöneländer som Indien och Filippinerna.

Det finns ett flertal aktörer, både lokalt och globalt, som slåss om marknadsandelar, och tillväxten har varit mycket kraftig, inom flera områden mer än 50% om året. Detta har lett till att efterfrågan har varit högre än tillgången, och många nya aktörer har dykt upp. Samtidigt har en hel del problem uppstått såsom höga oförutsedda kostnader, missnöjda kunder, låg kvalitet och konflikter mellan leverantörer och kunder. Det senaste året har tillväxten minskat något, och IT-området växer med mindre än 10% per år.¹¹

Först några siffror: den totala omsättningen inom outsourcing av tjänster under 2005 var uppskattningsvis 270 miljarder US dollars, dvs ca 2000 miljarder SEK. Av detta var cirka 60% outsourcing av IT och resten övrig Business Process Outsourcing (BPO). Av den totala siffran står offshoring för cirka 20%, dvs ca 400 miljarder SEK. Det största landet för offshoring är Indien¹². Siffrorna kan vara något osäkra, eftersom en del uppgifter utförs av bolag som är delägda av kunden, och därför inte helt kan räknas som outsourcing.

Tillväxten har varit mycket snabb de senaste åren, ett exempel är callcenters i Filippinerna, som vuxit med 100% om året under 2002-2005¹³. En trend är även att leverantörer försöker expandera till närliggande områden, och ta en större del av kundens processer. Vissa områden har varit kraftigt utsatta för offshoring, främst engelskspråkig callcenterverksamhet och IT-tjänster, vilket i vissa fall har lett till en minskning av branschen på hemmaplan. Detta har lett till kraftiga reaktioner och rop på skydd för den inhemska tjänsteindustrin.

Varför?

Mycket av outsourcing av intern service är kostnadsdriven. Andra faktorer som kvalitet, snabbhet, möjlighet att frigöra egna resurser och fokusera på viktigare frågor i företaget lyfts ofta fram, men den absolut viktigaste drivkraften är möjligheten att göra besparingar. En förutsättning som ligger bakom den kraftiga tillväxten av outsourcing av tjänster är att utvecklingen inom information och kommunikationsteknologi (ITC) har gjort det möjligt att utföra tjänster på annan ort. En annan viktig faktor är en allmän trend att renodla verksamhet, rationalisera och centralisera, och därmed även göra sig av med delar av verksamheten som bedöms vara mindre kritiska för kärnverksamheten. En tredje drivkraft är att många företag börjar få en allt mer komplex IT-infrastruktur, som man låter stora externa serviceföretag sköta. Dessa IT-service-leverantörer erbjuder sig även att ta hand om kringfunktioner och andra interna servicefunktioner. Det håller med andra ord på att växa upp en

¹¹ Undersökning av TPI, artikel i the Economist juli 2007.

¹² Siffror från McKinsey, Nasscom samt Gartner Group, data från 2006.

¹³ John Clemements Consulting, Manila, Eitsc / European Chamber of commerce, Philippines.

leverantörsstruktur för tjänster som inte funnits tidigare, och denna är redan från början till stora delar global.

Vilka företag är det då som först väljer att outsourca? Några grupper som varit ledande i utvecklingen är riktigt stora företag, med mer än 100.000 anställda, och med stora interna supportavdelningar. Ett första steg för dessa har varit att organisera dessa i centrala enheter, så kallade "shared service centers", för att sedan låta en extern leverantör ta hand om utförandet. Serviceintensiva branscher har lett utvecklingen, exempelvis banker och försäkringsbolag.

Vad?

Vad är det man outsourcar? De uppgifter man i första hand valt att lägga ut är enkla definierbara uppgifter som är lätta att mäta, definiera och följa upp. Några exempel på sådana är växelfunktioner, kundkontakt, inmatning av data från blanketter till dator, ekonomifunktioner, löneadministration, fastighetsförvaltning och registeruppdateringar. Det har visat sig fungera bäst om uppgiften man väljer att outsourca är mätbar och väl definierad. På så vis är det lättare att hantera samarbetet mellan kunden och leverantören. Del blir färre oklarheter och lättare att avgöra om uppgiften utförts enligt avtal. Det är också en fördel om uppgiften är stabil över tiden, eftersom det är dyrt att hantera ständiga förändringar.

Länkar med resten av organisationen bör vara så enkla och så få som möjligt. Ju fler kopplingar till andra delar av organisationen uppgiften har, desto mer behöver underleverantören vara involverad i detta, vilket kostar resurser och tid.

Som synes liknar dagens outsourcing av tjänster till stor del komponenttillverkning, med enkla standardiserade produkter som massproduceras till låg kostnad av en specialiserad leverantör. Skillnaderna idag mellan BPO-leverantörer och leverantörer av komponenter till tillverkningsindustrin är dock flera.

En viktig skillnad är att både leverantörer och kunder är mindre mogna, det finns ofta inte en vana av att hantera problem och avvikelser, vilket har lett till missnöje och besvikelser i flera fall. Tjänster är också mycket mindre standardiserade än fysiska komponenter, vilket gör att det blir mer utveckling och anpassning i varje enskilt fall, och därmed dyrare initiala kostnader. En fördel är dock att transportkostnaden ofta är noll, när tjänsten är IT-baserad. En stor skillnad är att en tjänst inte skall integreras i slutprodukten utan i kundens interna organisation och arbetssätt. Det innebär att hanteringen av organisatoriska interfaces eller gränssnitt blir mycket viktig, och även att man är känslig för omorganisationer och liknande förändringar.

Fördelarna med att outsourca en tjänst är i stort sett desamma som för outsourcing av en komponent. De främsta argumenten som brukar lyftas fram är; kostnad (störst och viktigast), intern effektivitet och fokus, kvalitet på servicen, tillgång till senaste teknologi och kunskap, och till viss del även förbättrade nyckeltal genom frigörande av kapital.

Vart är det på väg?

Näringslivet kan vara väldigt trendkänsligt, och plötsligt skall alla vara med och göra det senaste inom management. Outsourcing har fått mycket uppmärksamhet de senaste åren, och kan upplevas som ett mode som kanske kommer att gå över. Några förespråkare har dragit väldigt långtgående paralleller och förutspått extrema konsekvenser av en allt mer globaliserad och IT-baserad värld, men det är på sin plats att vara kritisk mot det mest

långtgående missionerandet om framtidens sätt att driva och organisera företag. Å andra sidan har outsourcing och offshoring redan fått en mycket stor effekt inom områden som enklare tillverkning, tjänster och IT-arbete. Man kan fråga sig inom vilka andra områden vi kan komma att få se samma utveckling, och för vilken typ och storlek av företag det är viktigt att vara med på tåget.

Några citat från branschen:

“Den amerikanska marknaden för Business Process Outsourcing växer med 10% om året och kommer att nå 175 miljarder USD år 2007”

Chris Disher, Vice President, Booz Allen Hamilton

“Åtta av tio IT-chefer i stora amerikanska bolag har direkta order att flytta delar av IT-verksamheten utomlands. Det har fått stora konsekvenser för den globala leverantörstrukturen av IT-tjänster.”

Ron Muns, CEO and Founder, HDI

“Mellan 6 och 10 procent av omsättningen läggs på dokumentrelaterade aktiviteter i större amerikanska företag.”

Gregg Groenemann, Director, IKON Office Solutions

“Procter & Gamble’s Global Business Services (GBS), som skapades 1999, ledde till besparingar på 500 miljoner USD de första tre åren.”

Bill Metz, IT External Business Development Manager, Procter & Gamble

“Mer än 30% av företagen är idag missnöjda med resultaten av outsourcing. Huvudskälen är avsaknad av kontinuerliga förbättringar i de outsourcade uppgifterna, låg servicekvalitet, låg flexibilitet och för höga kostnader.”

Chris Disher, Vice President, Booz Allen Hamilton

“Dålig management i outsourcing-relationer kan reducera besparingarna med upp till 75%.”

Danny Ertel, Partner, Vantage Partners, LLC

Av detta kan vi lära att många gör det, det går att spara mycket pengar, men det finns många fallgropar. Denna rapport skall försöka gå lite djupare in i vad som gör att outsourcing och offshoring fungerar bra i vissa fall, men blir dyrt och dåligt i andra fall.

Områden inom tjänsteoutsourcing, BPO-områden

Outsourcing av tjänster, BPO, är ett samlingsbegrepp för många olika uppgifter som kan läggas ut på en leverantör. Några områden är relativt nya, som tredjepartslogistik och callcenters, medan andra som ekonomitjänster och bokföring har gjorts av bokföringsbyråer under mer än hundra år. För att få en överblick av området skall vi gå igenom några av de

funktioner och uppgifter där det är vanligt att låta externa företag utföra delar av den egna verksamheten.

Exempel på tjänster som outsourcas är transporter och logistik, redovisning och bokföring, kundtjänst och kundservice, personaladministration samt lokal och fastighetsförvaltning, allmänna supportfunktioner inom administration som dokumenthantering, datainmatning och textbearbetning. Dessa områden skiljer sig åt såväl i utförandekaraktär som i svårighetsgrad, och har kopplingar till olika funktioner inom företaget. De olika områdena håller på att utvecklas till egna branscher, men vi ser också större företag som väljer att leverera flera eller alla tjänster under samma tak. Varje område har sin egen produktionslogik, och har kommit olika långt med avseende på mognad hos leverantörer och kunder. Därför behöver vi titta lite djupare på var och en innan vi går vidare.

I följande avsnitt ges en kort översikt av följande områden:

- Callcenters, kundkontakter och service
- Ekonomi och bokföring
- Personal och HR (Human Resources)
- Dokumentadministration
- Transport och logistikplanering
- IT system och drift
- IT organisation och utveckling

Callcenters, kundkontakter och service

Callcenters är ett relativt nytt område för outsourcing, ca 15 år gammalt. Det skapade en hel del debatt i början, men är nu etablerat som en relativt stor sektor. Callcenters i Sverige beräknas omfatta cirka 100.000 anställda, varav ungefär 20.000 i externa callcenters, dvs. sådana som inte drivs i egen regi av företaget¹⁴.

Callcenter-branschen är idag en mogen bransch, med relativt låga marginaler. På grund av en allmänt tillgänglig och relativt billig teknologi har man idag låga skalfördelar, dvs det är relativt billigt att etablera sig. Detta har lett till många små leverantörsföretag och ganska hård prispress på tjänster. Tekniken är långt utvecklad, med standardiserade IT-system för produktionsstöd, samtalshantering, uppföljning och planering. Enheterna är alltifrån några få personer upp till vad som närmast kan liknas vid tjänstefabriker, med flera hundra eller ibland flera tusen personer som hanterar inkommande och utgående samtal.

Callcenters är helt språkberoende, vilket gör att det är svårt att flytta utanför det egna språkområdet. I Sveriges fall innebär det i praktiken att callcenters nästan uteslutande ligger i Sverige. Callcenters liknar i många fall massproduktion av komponenter, med enkla definierade uppgifter, mätbart resultat och hård arbetspress. Lönerna är relativt låga och personalomsättningen är i många fall hög¹⁵.

¹⁴ Svenska Callcenterföreningen

¹⁵ Bygger på branschgenomgång (websökningar) samt intervjuer med branschorganisation, företag samt konsulter inom callcenterområdet.

Ekonomi och bokföring

Området ekonomitjänster är en väl etablerad bransch sedan mer än 100 år. Det finns ett antal stora internationella företag på området, men en majoritet av de anställda arbetar inom mindre, lokala företag. Reglerna är nationella, och skalfördelarna är små. Små bokföringsbyråer klarar sig utan administrativ personal, och står för en stor del av arbetet för mindre företag. I Sverige arbetar uppskattningsvis 20.000 personer med externa ekonomitjänster, varav ca 9000 i företag med mindre än 10 anställda¹⁶. Kostnadsmässiga skalfördelar finns inte (*EFTERSOM..?*), men däremot storleksfördelar i form av expertis, geografisk räckvidd och kapacitet. Stora företag anlitar ofta stora leverantörer med internationell kompetens och närvaro. Det mesta ekonomiarbetet bedrivs dock internt på ekonomiavdelningar och av controllerfunktioner. Området har fram till idag varit relativt stabilt. En viss förändring sker i och med att mycket av arbetet kan skötas över Internet, samt med e-fakturer och skannade underlag, men branschen är också konservativ.

Personal och HR

Inom HR-området finns flera delar som kan outsourcas, bland annat löneadministration, personaladministration, rekrytering, bemanning och kompetensutveckling. De vanligaste områden som outsourcas är löneadministration och personaladministration. Det är vanligare i USA att HR-ärenden outsourcas, medan det i Sverige än så länge skett i begränsad omfattning, och då främst lönehantering. I USA är uppskattningsvis 7% av lön och personaladministration föremål för outsourcing. Tillväxten är snabb i USA, men offshoring mindre vanlig på grund av känslig information och behov av nära koppling till kunden. Outsourcing av kompetensutveckling / strategisk HR har skett i några enskilda fall men är begränsat. Rekrytering och bemanning är vanligt men relativt moget. Stora internationella spelare inom bemanning har även börjat snegla på BPO¹⁷.

Dokumentadministration

Arkivfunktion, hantering av dokument, uppdateringar av register, kataloger och broschyrer är uppgifter som kan outsourcas. Här kan man även räkna in utskick, adresserad reklam och hantering av kundregister. En del aktiviteter som digitalisering av dokument kan innebära stora volymer under kort tid, medan andra, till exempel arkivering, är löpande. Gemensamt är att de är relativt enkla och väldefinierade uppgifter. Området är relativt litet, men växer.

Transport och logistikplanering

Transportsektorn är ett mycket gammalt område där transporter utförs av specialiserade transportföretag eller hanteras av speditörer. Endast ett fåtal företag hanterar idag alla sina transporter internt. Området har en mycket stor volym, med flera globala spelare och hundratals medelstora lokala spelare. En del storföretag väljer att lägga en större del av logistikansvaret på tredjepartsleverantörer, såsom planering och hantering av gods och flöden, men ibland även delar av det interna flödet.

¹⁶ Uppgifter från Affärsdata – företagsdatabas.

¹⁷ För en överblick av HR-outsourcing i USA se whitepaper från TPI (www.tpi.com)

De delar inom transport och logistik som inte omfattar den fysiska transporten, utan är kringtjänster kallas med ett gemensamt namn tredjepartslogistik eller 3pl¹⁸. Det kan vara ren service, planering och optimering av flödet och tilläggstjänster som lagerhållning, vidarebefordran av produkter och även produktreturer. Det är ofta lite oklart vad som omfattas av 3pl, men uppgifter som kan inkluderas i tjänster från en 3pl-leverantör är expedition/shipping, lager o distribution, plock och pack, enklare montering, logistikoptimering samt IT-system och slutligen kundhantering.

Tredjepartslogistik är en mycket liten del av det totala logistikområdet ännu, och används av en minoritet av företagen. Det finns dock förhoppningar från leverantörerna att det kommer att växa kraftigt. Det sker för närvarande en etablering av verksamhet inom området från flera håll, och även en kraftig konsolidering¹⁹. Såväl IT-företag, konsultfirmor, transport och lagerföretag samt plock-och-pack företag försöker etablera sig på området.

Runt om i Europa och världen har utvecklingen inom 3pl-området kommit mycket olika långt, med mest mogna marknader i USA, England, Tyskland och till viss del Sverige.

IT- outsourcing

IT är volymmässigt det största området inom business process outsourcing, med en uppskattad volym på mellan 200 och 500 miljarder US\$ per år. Idag är oftast inte frågan *om* man skall lägga ut en del av IT-området, utan *hur* man på bästa sätt gör det. Det absolut vanligaste idag är att företag väljer att lägga ut någon del av IT-verksamheten, men behåller egen kompetens inom området. Några av argumenten känns igen från andra BPO-områden: lägre kostnad, bättre service, ny teknik, större ekonomisk flexibilitet genom rörliga kostnader istället för en egen IT-avdelning, bättre processer och organisation genom stordriftsfördelar mm. Man kan sammanfatta som förhoppningar att outsourcing skall transformera IT-avdelningen till en "lean" (dvs "vältrimmad") och dynamisk enhet som snabbt och effektivt svarar på interna krav och externa tekniska förändringar. Men hur gör man, vad innebär det och när fungerar det?

IT-outsourcing omfattar flera olika områden. En grov uppdelning är mellan outsourcing av *drift* av system och outsourcing av *utveckling* av program och system. Mer detaljerade uppdelningar kan göras. Några vanliga områden som outsourcas är systemintegration och systemutveckling (till exempel SAP implementering), fysisk drift av system (inklusive facilities management, *dvs xxxxx*), kontrakterad programmering (definierad utveckling av programfunktioner), underhåll av mjukvara, drift och underhåll av nätverk, drift och underhåll av datorer (mainframe eller PC) samt processförbättringar inom IT och IT-relaterade processer (management consulting).

¹⁸ Tredjepartslogistik innefattar tjänster utöver transport och terminaler, såsom returhantering, packning, planering, montering, ompackning, lagring, och kan även innefatta kundkontakter, fakturering mm. Man talar även om fjärdepartslogistik, vilket är ett mindre väl definierat begrepp. Ofta menas IT-lösningar och planeringssystem, ibland inkluderas även planering av interna materialflöden. För en översikt; se Berglund, M. (2000) *Strategic positioning of the emerging third-party logistics providers*, Linköping, doktorsavhandling.

¹⁹ Stora aktörer som exempelvis DHL, Exel, UPS köper kontinuerligt upp mindre tredjepartslogistik (orbis företagsdatabas, sökning på fusioner och uppköp).

Varför väljer då företag att lägga ut IT? På samma sätt som för andra BPO-områden finns det flera skäl. Med ökade krav på ledningen att effektivisera verksamheten vägs såväl finansiella aspekter (lägre styckpris, frigöra kapital, undvika investeringar) tekniska aspekter (bättre kvalitet på servicen, tillgång till ny teknik och kunskap), strategiska aspekter (fokusera egna resurser internt, flexibilitet) samt politiska aspekter (missnöje med egna IT-avdelningen, trender i management). Det vanligaste är att en kombination av dessa leder till ett beslut att outsourca delar av IT-verksamheten.

Det finns dock även problem med detta, och på sistone har mycket av diskussionen handlat om när det är relevant att inte outsourca, eller att ta hem verksamhet som tidigare varit outsourcad. Några risker och problemområden som beskrivits är att man förlorar kontrollen över det man valt att outsourca (hamnar helt i händerna på leverantören), att graden av innovativitet och utveckling minskar (förbättringar av system och arbetssätt avstannar), att effektiviteten inte blir så hög som förväntat (tilläggsaktiviteter och dålig upphandling leder till dyrt kontrakt i slutändan), höga transaktionskostnader (kontakter med leverantören tar mycket tid och resurser) samt lägre motivation och kunskapsnivå hos den kvarvarande organisationen (till exempel förlust av intern kunskap, nyckelpersoner slutar).

Problematiken liknar den vi diskuterat inom de andra BPO-områdena, men i det här fallet finns det en större teknik- och kompetenskomponent.

För vår studie har vi valt att inte ta med outsourcing av IT i arbetet, främst därför att det skiljer sig på flera områden från de mer standardiserade och massproducerade tjänster som vi annars valt att studera. Det vore mycket intressant att studera även IT-outsourcing, men vi har valt att lämna det åt en senare studie. Vi nöjer oss därför med att konstatera att lyckade exempel inom IT-outsourcing har varit en viktig drivkraft för utvecklingen av BPO på andra områden.

Marknadsaktörer inom BPO

BPO-sektorn är relativt ung och växer snabbt. Det har gjort att det finns många olika leverantörer och andra aktörer som alla vill ta en del av den växande kakan. De kommer från olika bakgrund, och har därför olika kompetens och möjlighet att fylla kunders behov. För att förstå varför det kan vara viktigt att arbeta med rätt leverantör skall vi gå igenom några olika grupper här.

De globala IT-konsulterna är stora aktörer som gärna vill bredda sitt utbud genom att även vara aktiva inom BPO. De främsta exemplen här är IBM och Accenture. Båda dessa har en mycket stor global organisation, med i huvudsak projektorienterade IT-konsulter som bas. Detta har på senare tid även utvidgats till drift och support av befintliga IT-system, och nästa steg är att även ta hand om hela processer inom kundföretaget, inte bara IT-systemet utan även utförandet av de processer som IT-systemen är designade att stödja.

Inom varje område finns det stora specialiserade leverantörer av just den tjänsten. Några exempel på etablerade områden med en global leverantörsstruktur är logistik (Exel, DHL, UPS), callcenters (Sykes, Teleperformance, Transcom), HR och Lönehantering (Hewitt, ACS, ADP, Adecco, Manpower), IT (IBM, Accenture, EDS), Ekonomi (PWC, Deloitte, KPMG). Dessa spelare har alltid lokal närvaro på marknaden, en stor global produktionsstruktur, och enheter i låglöneländer där uppgifter med höga volymer kan placeras.

Nästa grupp är lokala aktörer inom en sektor. Dessa är ofta aktiva inom ett land, kan vara relativt stora där, men har liten verksamhet utanför landet. Vissa branscher där de lokala förutsättningarna gör en internationalisering svårt, till exempel på grund av språk (svenska callcenters) eller lokala regleringar (svenska skatteregler) kan ha dominerande lokala aktörer. Här sker en kontinuerlig konsolidering, med uppköp och sammanslagningar. Samtidigt tillkommer nya aktörer lokalt, med låga overheadkostnader, och ibland även regionalstöd.

En särskild grupp är interna service-centers i stora företag. De står för en betydande volym av offshoring, och har vid flera tillfällen knoppats av för att på så vis kunna ta externa kunder.²⁰

Dessutom har det vuxit fram ett flertal konsultfirmor och agenter inom BPO-området²¹. De hjälper företag att hitta rätt alternativ när de överväger outsourcing, och kan även arbeta med val av leverantörlösning, och fungera som mellanhand i en offshoring-relation.

Aktörerna har valt att specialisera sig på olika sätt. De riktigt stora säger sig kunna hantera nästan vilket outsourcing-behov som helst, medan flertalet valt en nisch. Leverantörerna kan specialisera sig på en aktivitet (till exempel callcenters, eller mer specifikt till exempel växeltelefoni) eller på en bransch (till exempel oljeindustrin eller livsmedel). Dessutom väljer man om man vill tillhandahålla enskilda aktiviteter till kunden, eller om man vill arbeta med att ta över hela avdelningar eller funktioner i kundens företag. Det vanligaste är att man börjar med en aktivitet, men vill gärna ta en större del av processerna, för att kunna arbeta med förbättringar, och också för att kunna nå bättre marginaler.

Egenskaper hos leverantörer

Det finns alltså flera olika typer aktörer inom BPO-området. Dessa kommer av naturliga skäl att ha olika styrkor och svagheter, och för en kund blir det viktigt att väga in flera olika aspekter vid val av leverantör.

Vi skall gå igenom några av de aspekter som är viktiga vid val av BPO-leverantör. De vi valt att ta upp här är:

- specialistkunskap inom ett BPO-område

²⁰ Ett exempel är Citibank som knoppat av serviceenheter i Indien, som därefter kunnat utföra tjänster för andra globala banker.

²¹ TPI, NeoIT, Everest Group, Equaterra, Morgan Chambers med flera

- branschkunskap inom kundens sektor
- skalekonomi och kostnadsbild,
- närvaro lokalt på kundens ort/land
- trovärdighet och historik
- förbättringskompetens

Kunskap inom det specifika BPO-området underskattas ibland då man väljer en stor leverantör av en tjänst. Detta kommenteras bland annat av oberoende outsourcingkonsulter. En välrenommerad leverantör av en tjänst, till exempel IT-utveckling, kan välja att utöka sitt erbjudande till ett närliggande område, till exempel fakturahantering, utan att fullt behärska det. Detta har i vissa fall lett till att kunden betalar för leverantörens egen utveckling på området, och att såväl kvalitet som kostnader blivit lidande²². Viljan att bredda sig och ”ta en större del av värdekedjan” leder till att leverantörer av en tjänst erbjuder kringtjänster de inte alltid behärskar fullt ut.

En annan faktor är kunskap om den bransch inom vilken kunden är verksam. Branschkunskap kan vara centralt eftersom processer som ytligt sett ser lika ut är utformade olika i olika branscher. Logistik skiljer sig drastiskt åt från bransch till bransch, till exempel är det stor skillnad på dagligvaruhandel, tillverkande industri och processindustri. Callcenters är ett annat exempel där bransch påverkar uppgiftens innehåll och karaktär. Även om den tekniska lösningen för ett callcenter ser exakt likadan ut för en resebyrå och för en fondförvaltare är tjänsterna som erbjuds helt olika, och det kräver olika kompetens. Den tekniska infrastrukturen är inte avgörande, utan kunskap om uppgiftens innehåll och sammanhang.

Eftersom kostnad är en mycket viktig faktor när outsourcing övervägs kommer skalfördelar att spela en viktig roll. Det förutsätter dock att tjänsten som skall outsource lämpar sig för massproduktion. Skalfördelar är lättast att uppnå om tjänsten är fullt standardiserad, relativt fristående, med höga volymer och jämt fördelad över tiden. Är aktiviteten är föränderlig, varierar i volym och innehåll, och tätt länkad till andra delar av företaget, krävs det mer av leverantören. Ett problem har varit att leverantörer har sålt en standardtjänst till en kund som är i behov av en flexibel och anpassad tjänst. Priset blir initialt lägre, men tillägg och förändringar driver upp totalkostnaden. Det kan leda till konflikter kring ansvarsområden och tjänstens omfattning, höga tilläggskostnader och missnöjda kunder²³.

Lokal närvaro efterfrågas ofta av kunden, även vid en offshoringrelation. En viktig aspekt är att både problemhantering och nyförsäljning underlättas av att leverantören har en lokal närvaro. Eftersom BPO och tjänstemarknaden inte är lika standardiserad och mogen som för komponenter, är täta kontakter och diskussioner kring tjänsten viktiga, och det underlättas av direktkontakt och fysisk närvaro på plats. För enkla tjänster i små volymer finns det på vissa områden en stor lokal mikrosektor inom BPO. Ett exempel är bokföring och redovisning, där

²² Flera intervjuade chefer har nämnt exempel där stora leverantörer av IT-tjänster valt att även sälja tilläggstjänster inom BPO som visat sig bli dyra och inte uppfyllt kundens önskemål.

²³ eTelecare nämner att de tidigare arbetat mer med pris, men att de mer erfarna kunderna nu alltmer ser till totalkvalitet och förbättringskompetens, och att pris inte alltid är den ordervinnande faktorn i en upphandling.

hälften av volymerna i Sverige utförs av lokala företag med mindre än 10 anställda. Leverantörer i låglöneländer har svårt att nå kunder utan egen närvaro lokalt, vilket inom offshoring gynnar stora globala leverantörer, stora kunder och stora volymer²⁴.

Historik och referenser är en viktig faktor i en ny och snabbt växande bransch. BPO-sektorn, särskilt offshoring till låglöneländer, har inom vissa områden vuxit mycket snabbt och har ibland dragit till sig mindre kvalitetsmedvetna aktörer. Eftersom efterfrågan varit stor, med mycket osäkerhet och omogen marknad, har det lett till att leverantörer ibland lovat för mycket. Det har gjort att referenser och historik inom området är viktigt.

De leverantörsföretag som lyckats behålla kunder och växa har i flera fall valt att lägga relativt mycket energi på att arbeta med förbättringar av den outsourcade tjänsten. Förmågan att inte bara kunna utföra en tjänst effektivt och billigt, utan även att kunna arbeta med förbättringar har visat sig vara en viktig egenskap för leverantörer²⁵.

²⁴ Flera försök har gjorts att förmedla tjänster från små leverantörer i låglöneländer till företag i väst, men det har hittills inte haft någon större framgång. Se exempelvis eitsc.com samt outsource2philippines.com.

²⁵ Ett exempel är Tradimus, en BPO-leverantör i Sverige som har som främsta säljargument att de kontinuerligt förbättrar den outsourcade processen enligt samma modell som industrin arbetar med ständiga förbättringar.

3. Kunskap och Outsourcing, tidigare studier

Kunskap

Studierna kring kunskap och lärande är många. Vi har valt att utgå från några av dessa för att belysa kunskapsaspekter i outsourcing, och i det här avsnittet skall vi presentera dem kortfattat. Vi kommer också att lyfta fram fler tidigare studier i analysdelen, och koppla till teorier kring outsourcing, kunskap och lärande.

Lärande och förbättringar

Medan man inom produktionsområdet ofta talar om olika ansatser för förbättringar pratar man inom Human Resource-området ofta om olika former för lärande. De är närbesläktade resonemang, även om man använder olika ord. För att reda ut det har vi valt att jämföra och kommentera några begrepp. I forskning om lärande skiljer man ibland mellan anpassningsinriktat lärande och utvecklingsinriktat lärande²⁶. Ett liknande par som ofta används inom förbättringsområdet är inkrementella förbättringar och revolutionära förbättringar eller re-engineering²⁷.

Anpassningsinriktat lärande eller ständiga förbättringar syftar på när man trimmar sin kompetens och arbetar fortare eller smartare så att effektiviteten inom rådande arbetsuppgifter förbättras. Det handlar helt enkelt att individer blir duktigare och mer effektiva, eller att rutinerna förbättras inom ramen för givna arbetsuppgifter. Ständiga förbättringar bygger på tankegångar från Lean Production, Toyota Production System eller TQM²⁸.

Utvecklingsinriktat lärande eller re-engineering handlar i stället om att ifrågasätta vedertagna synsätt, arbetsformer, problemformuleringar och kanske till och med rådande värderingar. Detta förutsätter att man förmår ”tänka om”, dvs se problemet på ett nytt sätt, eller att tänka i nya banor för hur det kan lösas.

Inom Lean Production och Lean Services har man konstaterat att de organisationer som bäst lyckats förbättra sin verksamhet arbetar med båda dessa ansatser samtidigt²⁹. Den ena ansatsen, re-engineering, bygger på ett helhetsgrepp, och använder ofta resurser utifrån. Detta görs i projektform, och sker mer sällan. Den andra ansatsen, ständiga förbättringar, bygger på ett löpande förbättringsarbete av dem som dagligen arbetar med processen. Vi kommer att närmare diskutera förbättringsarbete, under rubriken förbättringskompetens nedan.

²⁶ Se exempelvis Ellström, P-E (1996): *Rutin och reflektion – förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. I antologin Ellström, P-E., Gustavsson, B., och Larsson, S. (1996); *Livslångt Lärande*, Studentlitteratur.

²⁷ Se exempelvis A Berger (1997), *Continuous Improvement and Kaizen: Standardization and Organisational Design*, Integrated Manufacturing systems.

²⁸ Se exempelvis boken ”*The Machine that Changed the World*” av James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos

²⁹ Berger (1997), se ovan.

Kunskapsarbete och professionella organisationer

Ofta används begreppen professionella organisationer eller kunskapsintensiva organisationer för att beteckna tjänsteproducerande organisationer. Är det kunskapsarbete när man arbetar med outsourcing av tjänster? Är man en professionell organisation när man är bäst på att leverera en tjänst snabbt och effektivt? Vi reder ut begreppen:

Vad är en kunskapsarbetare och vad är kunskapsintensivt arbete? Begreppet kunskapsintensiva medarbetare (på engelska används ibland begreppet KIW, Knowledge Intensive Workers) brukar inte främst syfta på vilket slags utbildning man har, utan på att man utför arbete som är ”intellektuellt” eller analytiskt. Kunskapsintensivt arbete innebär att arbeta med problemlösning, kunskapsutveckling, rådgivning, informationsförädling etc. Man kan således vara kunskapsarbetare utan hög formell utbildning, även om det är vanligt med akademisk bakgrund i många kunskapsintensiva yrken. I litteraturen lyfts också fram att kunskapsintensivt arbete är varierat och personberoende, och att det kräver mer eller mindre specialiserade kunskaper för att kunna utövas. Arbete inom IT-sektorn, marknadsföring, teknisk utveckling, forskning, kommunikation, media m m faller inom denna definition, liksom oändligt många former av handläggare, analytiker, vårdyrken mm³⁰.

Begreppet *professionella* medarbetare syftar i litteraturen vanligen på yrkesgrupper som har en stark gemensam identitet, en yrkesheder (jfr ett ”skrå”), en tydlig utbildningsprofil och ibland också någon form av formell legitimation, licens eller certifikat (jfr läkare, advokat, lärare, polis, präst, revisor, flygkapten). Allt fler yrken har över tiden kommit att ”professionaliseras”, dvs det uppstår nya professioner, som även utan legitimationsbricka har starka gemensamma normer och värderingar, t ex personalvetare, managementkonsult, systemarkitekt, miljötekniker etc³¹. Det brukar sägas att professionella yrkesgrupper oftare har starkare lojalitet mot professionen än mot organisationen de arbetar i. De delar ofta en gemensam uppfattning om vad som är god praxis, en gemensam kunskapssyn och t o m ibland en ”hederskod” (t ex Hippokrates’ läkared).

Begreppet kunskapsarbetare är idag så allmänt använt att det är svårt att säga vad som *inte* är kunskapsarbete. En minsta gemensamma nämnare tycks dock vara att kunskapsintensivt arbete (liksom professionellt arbete) innebär att enskilda medarbetare agerar tämligen självständigt och använder sitt personliga *omdöme*. De läser av situationen och tillämpar det de uppfattar vara relevanta kunskaper. De agerar, fattar beslut eller löser problem utifrån sin *tolkning* av situationen³².

Om man väljer den definitionen kommer mycket av de effektivitetsinriktade tjänsterna vi diskuterat ovan att falla utanför kunskapsarbete. Det blir i stället expertis och erfarenhet som handlar om kunskapsarbete, medan det som handlar om effektivitet blir något annat.

³⁰ Se t ex **Södergren, B.**, (2002), *Creative Careers: Knowledge Intensive Workers* i antologin: Peiperl, M & Arthur, M., Goffee, R, and Anand N; *Career Creativity: Explorations in the Remaking of Work*, Oxford Press & London Business School, chapt 3. **Alvesson, M.**, (2004), *Kunskapsarbete och Kunskapsföretag*, Liber, och **Starbuck, W.**, (1992), *Learning by Knowledge-Intensive Firms*, Journal of Management Studies 29, 713 – 740.

³¹ Se t ex **Berglund, J.**, (2000) *De Otillräckliga*, Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan, (EFI) - om personalchefers professionalisering, eller **Freidson, E.**, (1986), *Professional Powers*. The University of Chicago Press.

³² **Södergren B.** 2005. *Lärandets roll i komplexa innovationssystem*. I antologin: Benner, M., (red), (2005) *Innovation – dynamik och förnyelse i ekonomi och samhällsliv*, Studentlitteratur

Kunskapsintensivt arbete är svårt att standardisera eller ”förprogrammera”, och effekterna av deras arbete är vanligen svåra att följa upp i efterhand³³.

I många organisationer är strävan att standardisera arbetsprocesser eller metoder för att ”säkra” t ex att alla patienter får samma terapi, alla skolbarn samma kvalitet i undervisningen etc, men erfarenheten visar att variationer alltid finns. Det kunskapsarbete som går att standardisera i hög grad är sådant där medarbetarens förmåga att läsa situationen är mindre betydelsefull, eller där han/hon inte behöver kunna välja mellan olika kunskapstillämpningar beslut eller alternativa ageranden. Och sådant arbete, i sin tur, kan vanligen automatiseras eller datoriseras.

Utmaningen för den som levererar respektive köper in tjänster är därför att förpacka, produktifiera och/eller kvalitetssäkra tjänsten så att den ger tillräckligt förutsägbar kvalitet och samtidigt ger tillräckligt (eller ”lagom”) stort utrymme för det individuella bidraget (t ex ett ”flexibelt bemötande”, eller att kunna bidra med något extra med hänsyn till situationen).

Som en tumregel kan sägas att ju mer komplex tjänsten är vad gäller behovet att läsa situationen och komma med ett individuellt kunskapsbidrag, desto svårare är standardisering. När man köper helt standardiserade tjänster behövs mindre komplicerade individuella bidrag, det räcker t ex att känna till rätt tider och vara vänlig i tonfallet när man svarar på frågor om öppettider.

Tyst eller osynlig kunskap

Mycket av det som betraktas som kunskap i ett industriellt sammanhang är av typen explicit, eller uttalad och mätbar kunskap. Det finns dock en annan viktig dimension av kunskap, där det är svårare att fånga innehållet eller formen av kunskap. Birgitta Södergren diskuterar ”tacit knowledge”, eller osynlig kunskap, och kopplar det till att kunskap också är situationsberoende, eller ”situated”.

Södergren (2005) observerar att en vanlig upplevelse är att man inte kan artikulera kunnandet, uttrycka det i modeller eller samband och att det ofta är svårt att bevisa eller belägga. När tacit knowledge mobiliseras kan vi känna igen en lösning utan att ha formulerat problemet. Vi kan också se en potential av tillämpningar som vi inte riktigt kan sätta ord på. Vi kan till och med få en känsla av att språket sviker oss. De ordnade tankestrukturerna låter sig formuleras i fakta och modeller, medan den osynliga kunskapen förefaller ligga närmare de mångfacetterade och vaga signaler som härrör från kaotiska processer³⁴.

Naturvetaren och kunskapsfilosfen Michael Polanyi³⁵ konstaterade tidigt att ”tacit knowledge”, den outtalade, underförstådda eller osynliga kunskapen är något som vi alla har. Det är i någon mening vår potential, det är det kunnande som vi ”känner igen” när vi fastnar för en idé, ett begrepp eller en lösning. Då fokus i dagens kultur ligger på det mätbara och synliga konstaterar Polanyi också att tacit knowledge till stor del inte är accepterad i samhället.

³³ Freidson, E., (1986), *Professional Powers*. The University of Chicago Press.

³⁴ Se Södergren, B., (2005), se ovan

³⁵ Se Polanyi, M. 1967, *The Tacit Dimension*, New York, Anchor.

En konsekvens för arbetet är därmed att vi behöver skapa olika slags arbetsformer som främjar mobiliseringen av osynligt kunnande¹⁸. En annan konsekvens är att när det handlar om ett tvärprofessionellt möte mellan olika kunskapsfält, behöver särskilt arbetsformer användas som gynnar den osynliga kunskapen. Vi behöver således inte bara utbyta faktakunskaper, utan även komma i kontakt med varandras värdegrund och osynliga kunnande.

Situationsberoende kunskap

Den logik som präglat framväxten av industrisamhället i västvärlden, med dess fokus på rationalitet och strukturering har tenderat att ge oss en kunskapssyn som säger att kunskap är absolut, att fakta är fristående och talar för sig själva. Senare tids lärandeforskning betonar emellertid snarare kunskapens *relativa* natur³⁶. Det är förmågan att läsa sammanhanget som gör att vi uppfattar vissa kolleger eller medarbetare som alldeles särskilt kompetenta snarare än tillgången till mer fakta. Detta blir särskilt intressant i en situation som vid outsourcing, där en uppgift lyfts ur sitt sammanhang (kundföretagets organisation) för att placeras i ett annat sammanhang (leverantörens tjänstefabrik).

En aspekt av situationsberoende kunskap är att det viktigt med närkontakt med det problem vi skall lösa. Vid utveckling av arbetssätt och nya effektivare metoder eller processer är det därför betydelsefullt att vara nära kunden, i användarmiljön eller i organisationen som utför det som skall utvecklas. Närhet är en förutsättning för att kunna förstå sammanhangsaspekter.

Outsourcing, Offshoring och Shared Service Centers

Offshoring av produktion, en parallell diskussion

En stor del av diskussionen kring outsourcing eller offshoring har handlat om flytt av produktion till låglöneländer³⁷. Kina och andra länder i Sydostasien är en vanlig destination, och även Östeuropa, speciellt sedan många länder nu har gått med i EU. Detta har lett till oro för att de svenska jobben kommer att flytta utomlands, främst tillverkningsjobb, men det finns också en oro att tjänstejobb skall flytta till Indien eller Baltikum. Vi har redan tidigare sett branscher som helt flyttat utomlands, till exempel textilindustrin och varvsindustrin. Vad som började med att svenska företag utnyttjade underleverantörer utomlands ledde till slut till att hela branschen flyttade till låglöneländer.

Bengtsson och medförfattare²¹ visar att det finns flera problem med flytt till låglöneländer, och att det finns alternativa åtgärder på hemmaplan för att minska kostnaderna. Problem uppstår när man separerar enheter inom företaget, främst produktion från forskning och utveckling. Produktionsutveckling försvåras vid offshoring, och en satsning på förbättringar

³⁶ Se även **Lave J. & Wenger E.**, (1991), "*Situated learning – Legitimate peripheral participation*". Cambridge University Press, Cambridge.

³⁷ Problematiken belyses ingående i boken *Alternativ till Outsourcing* av Bengtsson, Berggren och Lind, 2005, Liber Förlag

på hemmaplan kan vara ett långsiktigt alternativ till flytt till ett låglöneland. Studien visar också på flera exempel där insourcing, ett beslut att ta hem tillverkning av komponenter och göra dem i egen regi, lett till kunskapsuppbyggnad och produktionsförbättringar, och därmed även besparingar. Lean Production lyfts fram, och enligt författarna arbetar mindre än en fjärdedel av svensk tillverkningsindustrin idag enligt detta. Studien visar att kostnaderna sänks vid offshoring av produktion av delar och komponenter, men leveransförmåga, flexibilitet och kundanpassning blir sämre. Avstånd försvårar samverkan, och komplexa relationer har visat sig svåra att upprätthålla på stora avstånd. Mycket av offshoring drivs av kortsiktiga finansiella mål, vilket lett till kortsiktiga beslut som kan vara skadliga på sikt.

Vi ser här en tydlig bild av att en satsning på flytt av produktion till låglöneländer visserligen sänker kostnader på kort sikt, men även leder till problem, såväl med egna förbättringar av verksamheten som med servicenivå mot kunder. Eftersom det i många fall visat sig vara svårare att outsourca tjänster än produkter antar vi att problemen finns även för dessa och troligen är större. Vi undersöker det vidare i följande avsnitt.

Om organisatoriska aspekter

Ett råd som ibland ges är att om en aktivitet är särskilt kritisk och viktig för företagets verksamhet skall man undvika att outsourca den³⁸. I vår studie har vi sett flera exempel på företag som genom partnerskap med andra kunnat lägga ut helt centrala delar av sin verksamhet på ett kontrollerat och väl fungerande sätt. Riskerna är naturligtvis större om den outsourceade aktiviteten är strategiskt viktig, men å andra sidan kan vinsterna vara större, om man genom att outsourca den kan få högre kvalitet på sina tjänster.

Under de senaste åren har flera fall, där outsourcing inte lyckats så väl, fått stor uppmärksamhet³⁹. Gemensamt för några av dessa är att företagen har valt att outsourca ett område man inte behärskat själva, man har outsourcat sina problem. Det har visat sig vara en mindre lyckad ordning att göra saker i⁴⁰. Eftersom en problematisk tjänsteprocess som är en del av den egna verksamheten behöver mycket processarbete för att fungera bättre har det visat sig vara enklare att lösa det internt än att lämna över det till en extern part. När man valt att outsourca ett problemområde behövs mycket interaktion med leverantören, och även förändringar i egna verksamheten. Det tar mycket resurser att hantera kommunikation och problemlösning med en extern part, och har i flera fall blivit dyrt, då det är oklart vem som skall stå för kostnaderna att arbeta fram ett nytt och bättre arbetssätt. De företag som lyckats bra med tjänsteoutsourcing har valt att lägga ut en process som varit under kontroll.

En liknande aspekt är graden av formaliserade rutiner i den egna organisationen. Eftersom en outsourcingrelation ofta innebär en formalisering av vad som skall utföras bygger det på att man även på hemmaplan kan hantera ett mer formellt arbetssätt. En organisation som är van

³⁸ Se bland annat **N. Slack**, Operations Strategy, 2005; **M Milgate**, Alliances, Outsourcing and the Lean Organisation, Quorum Books 2001; **R Click and T Duening**, Business Process outsourcing, Wiley 2005; **M Kobayashi-Hillary**, Outsourcing to India, Springer, 2006, **Rognes, J.** (1998). Management Systems in Production. Japanese Production Management in Sunrise or Sunset. C. Karlsson. Stockholm, EFI.

³⁹ Se bland annat Diamondcluster IT-outsourcing report 2005, www.diamondconsulting.com, Deutsche Bank offshoring report, www.dbresearch.com, TPI: outsourcing human resources administration, www.tpi.com

⁴⁰ För en genomgång av kritik mot outsourcing, se **Clegg**, The Outsourcing Debate: theories and findings, Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management, 2005

att ständigt förändras och att kunna anpassa sig till nya förutsättningar hela tiden har svårare att hantera en formell relation till en leverantör av en tjänst. Om förändringstakten är hög, till exempel i ett snabbt växande företag, kommer det att innebära att relationen till outsourcingleverantören också kommer att behöva anpassas löpande. Det kan leda till konflikter, då de som utför tjänsten ofta eftersträvar ett stabilt och standardiserat förhållande, för att kunna producera tjänsten på ett så effektivt sätt som möjligt. Flexibiliteten kan alltså komma att bli lidande om man väljer att outsourca en tjänst, och verka som en hämmande faktor för intern utveckling och lärande.

Ytterligare ett övervägande man måste göra när man outsourcar en tjänst är om man skall lägga ut allt, eller om man skall behålla delar av verksamheten i huset. Det har visat sig att det i vissa fall är viktigt att behålla en kompetens i den egna organisationen för att kunna hantera relationen med leverantören⁴¹. Det mest effektiva är att låta leverantören göra hela arbetet, eller ta över hela processen, men det kan leda till att inom ett par år har man tappat förståelsen för vad man köper, och man sitter helt i knäet på leverantören. En vanlig lösning är att man behåller en ledningsfunktion / upphandlingsfunktion själv, med kompetens att utföra uppgifterna. Denna fungerar som den egna organisationens kanal mot leverantören, och gör att man har tillräcklig kompetens kvar på området för att om det blir aktuellt kunna byta leverantör. Risken är annars att all kunskap flyttar till leverantören, vilket gör det mycket svårt att inleda samarbete med någon annan, och även svårt att utveckla relationen till den befintliga leverantören. Om vi tar callcenters som exempel är en vanlig lösning att man väljer att behålla en liten grupp internt som kan ta hand om mer komplicerade frågor, eller nya produkter eller kundsegment som behöver köras in, medan man väljer att outsourca stabila uppgifter, höga volymer samt tjänster på udda tider. En lösning är att behålla minst 20% av volymen själv, och låter en leverantör göra upp till 80%. På så vis behåller man kompetens internt, man kan hantera nya områden, och man vinner effektivitet och servicenivå på de områden som leverantören tar hand om.

Dimensioner vid outsourcing

För att relatera outsourcing till kunskap och kunskapsöverföring är det viktigt att kunna diskutera olika typer av tjänsteoutsourcing, vilken omfattning outsourcingen har, och även vilken karaktär de outsourcade uppgifterna har. Vi går därför igenom fyra olika typer av outsourcing, tre olika omfattningar (eller scope) och tre olika svårighetsgrader på uppgifterna. Det kan sedan fungera som ett ramverk för att diskutera effekter och konsekvenser av outsourcing⁴².

Typer av outsourcing, områden som outsourcas

En intern supportfunktion vänder sig främst till den egna organisationen, och tar hand om tjänster som till exempel städning, ekonomirutiner, rekrytering eller intern utbildning. De viktigaste gränssnitten är mot interna funktioner, och kraven på integration i den egna organisationen kan vara höga. Leverantören som verkar inom den egna organisationen

⁴¹ Intervjuer med HR-chefer, Logistikchefer samt IT-chefer vid outsourcing.

⁴² Dimensionerna bygger på intervjuer, litteraturgenomgång samt egen analys av tillgängligt material.

kommer antingen att behöva anpassa sig till denna, eller så kommer tjänsten att behöva standardiseras, liksom gränssnittet mot den egna organisationen. Det kan leda till en effektivisering av tjänstens utförande, men påverkan på den egna organisationen kan vara svår att förutse, och sidoeffekter som en ökad byråkratisering och minskad flexibilitet kan bli oönskade effekter.

En extern supportfunktion tar hand om support mot parter utanför den egna organisationen, vanligen kunder i form av kundtjänst, men det kan även vara hantering av leverantörer eller extern logistik. Här är gränssnittet mot den egna organisationen ofta enklare, men leverantören tar hand om gränssnittet mot externa parter. Det leder till att en extern supportfunktion är lättare att lägga ut, men det innebär att man tappar en del av kontakten med sina kunder / leverantörer. På kort sikt leder det till en effektivisering, men kunskapsmässigt är det viktigt att inte tappa information och kunskap som kommer från de relationer som nu hanteras av en extern leverantör.

Ett tjänsteproducerande företag kan även välja att lägga ut själva produktionen av en tjänst. Ett exempel på det är ett förlag som valt att låta en extern part formge och producera de tryckta produkterna. Ett annat exempel är om ett internethandelsföretag låter en extern leverantör sköta hela hanteringen av produkter och kundregister, som till exempel CD-on valt att göra. En benämning på företag som valt att lägga ut centrala delar av sin verksamhet är virtuella företag. De har drivit outsourcing till sin spets, och består endast av en liten sammanhållande ledningsgrupp, medan all producerande verksamhet görs av externa parter⁴³. Det är en möjlighet både för producerande företag (till exempel Gant) och för tjänsteföretag (till exempel CD-on).

Ett sista område som kan outsourcingas, och som är det vanligaste området för tjänsteoutsourcing, är att lägga ut ansvar för den tekniska infrastrukturen, eller IT-systemet. Idag är 60% av all tjänsteoutsourcing relaterad till drift, underhåll eller utveckling av IT-system och IT-relaterade tjänster. Det skiljer sig från enklare outsourcing genom att det största drivkraften ofta är brist på intern kompetens eller brist på tillräcklig kapacitet internt att hantera utveckling och förnyande av IT-system och hjälpmedel.

Omfattning

När ett företag väljer att lägga ut en del av sina interna processer uppstår frågan hur mycket som skall läggas ut. Här finns det ett spann ifrån enstaka aktiviteter, till exempel att scanna dokument, till hela funktioner, till exempel logistik eller kundtjänst. På engelska talar man om scope, eller omfattning. Ett vanligt sätt att närma sig problemet har visat sig vara att man börjar med en liten aktivitet, för att senare lägga till relaterade aktiviteter i processen, och till sist eventuellt föra över hela ansvaret för en funktion. Leverantörerna av outsourcingtjänster framhåller gärna att de kan ta hand om stora processavsnitt, och argumenterar för att det finns fördelar med att ta ett funktionsansvar.

Svårighetsgrad i uppgifterna

⁴³ Jfr även Hedberg, B., Dahlgren, G., Hansson, J. & Olive, N-G, (2000) *Imaginära organisationer*, Liber

Mycket av de tjänster som outsourcas är enklare uppgifter, men även mer avancerade uppgifter kan outsourcas. En första kategori är enklare uppgifter med hög volym. Exempel på detta är mycket av enklare callcentertjänster, kundkontakt av typen telefonväxel eller frågor kring öppettider och priser, fakturahantering, bokföring etc. De enklare tjänsterna är standardiserade och utförs på samma sätt för flera företag.

Nästa nivå, specialiserade uppgifter, är uppgifter med ett högre kunskapsinnehåll, och eventuellt även specifika för en viss kund. Exempel på detta kan vara PC-support, ekonomisk rapportering, rekrytering. Tjänsterna kan vara avancerade, men är regelstyrda och mätbara. Det krävs fackkunskap för att utföra dem, men inte nödvändigtvis någon kreativ komponent.

Slutligen ser vi en kategori av tjänster där innehållet består av analytiskt arbete. Här är uppgiften i sig inte alltid specificerad vad gäller utförandesteg eller process, utan snarare resultatet.

Uppgiftens karaktär påverkar hur tjänsten upphandlas och vilken typ av förhållande man får mellan kund och leverantör. Nästa stycke behandlar just detta.

Kunskapsinnehåll i köp av tjänster – gränsen mellan BPO och konsulting

Business process outsourcing, BPO, kan alltså vara allt från enkla uppgifter som görs i stora volymer till mer komplexa processer som är integrerade i verksamheten och innehåller specialistkunskap och problemlösning. Skillnaderna i innehåll gör att olika typ av tjänster behöver hanteras olika. Vi skall gå igenom ett sätt att se på köp av tjänster.

Köp av tjänster kan delas upp i tre kategorier: köp av expertis, erfarenhet eller effektivitet⁴⁴. Maister (2003) kallar dessa "Brains", "Gray Hair", respektive "Procedure" i sin bok "The professional service firm". Om vi översätter det till outsourcing innebär enklare tjänster ofta ett köp av effektivitet, specialisttjänster ett köp av erfarenhet, medan analytiska tjänster är en kombination av expertis och erfarenhet.

Kunder som köper expertis ("Brains") behöver hjälp att diagnosticera ett problem, eller till och med att formulera det. Graden av kundanpassning är hög – det är en specifik och unik situation där ett problemet behöver lösas. Risken är också hög för kunden – ett dåligt råd kan ha dyrbara konsekvenser. Detta slags expertkunnande handlar om att formulera problem och om att skapa unika nya lösningar, dvs att arbeta med nya problem på ett nytt sätt. Personer med detta slags kunnande har också refererats till som "gold collar workers" (Kelley 1990). Hit räknas bland annat management och strategi-konsulter.

Kunder som köper erfarenhet, ("Gray Hair") vill ha kända lösningar som kräver specialiserade kunskaper. Man köper erfarenhet av att använda etablerat kunnande i olika situationer. Exempel på detta kan vara bolagsrapportering enligt aktiebolagslagen, en insats av en jurist som specialiserat sig på avtalsrätt, eller en IT-konsult inom SAP-implementering. Att det kallas för "Gray Hair" syftar på att ålder, eller tid inom området, vanligen spelar roll, eftersom erfarenhet byggs över tiden. Yngre personer kan ha stor erfarenhet i sin profession, t ex inom IT-sektorn.

⁴⁴ Kategoriseringen görs av David H. Maister i boken Managing the professional service firm 1993 / 2003

Kunder som köper effektivitet ("Procedure") är intresserade av en underleverantör som kan genomföra stora volymer av rutinmässiga arbetsuppgifter snabbare och billigare än kunden själv skulle kunna göra med egen personal. Leverantören kan tack vare billig arbetskraft och/eller hög grad av teknisk rationalisering hjälpa kunden att pressa ned kostnaderna. Det är situationer där graden av kundanpassning är lägre och uppgiften enklare. Exempel är call centers, administrativ support etc. Leverantören löser kända problem med kända metoder.

Den största volymen inom BPO faller under den senare kategorin, procedure, eller köp av effektivitet, men det är även viktigt att leverantören har tillgång till kunskap som kan relatera till erfarenhet och expertis, inte minst för att etablera en effektiv leverans av tjänsten.

Man kan sällan dra en skarp gräns mellan de olika områdena. En och samma person kan i olika sammanhang vara antingen kreativ expert eller erfaren implementerare. Leverantörer av mer avancerade tjänster försöker ibland etablera sig som leverantör av effektivitet, dvs. leverera enklare tjänster i hög volym. Det är dock inte samma typ av kunskap som behövs för att leverera de olika tjänsterna. Effektivitet skiljer sig från de två andra. Här betonas volym och kostnader på ett tydligare sätt, vilket gör att ett kreativt eller projektorienterat arbetssätt inte alltid stämmer med den strikta produktionslogik som krävs för att leverera enkla tjänster i hög volym

Interface, kommunikation och skalfördelar

Ett argument för att outsourcing och offshoring kommer att växa ännu mer är att det fungerat bra för stora företag i en global skala. Svenska företag kan lära av de globala jättarna och bli lika duktiga som de. En svaghet i det resonemanget är att för vissa tjänster behövs det stora volymer för att det skall fungera bra att outsource dem. Hantering och administration av kontakter med tjänstleverantören kan äta upp hela vinsten⁴⁵. Ett sätt att hantera kostnader för administration är att minska kontakterna med leverantören. Det gör man genom att välja en standardprodukt, köpa en tjänst som är väl definierad och standardiserad för flera kunder. På så sätt vet båda parter vad som förväntas, och oklarheter och problem minskar. Ett annat sätt är att ha så korta kontaktvägar till leverantören att en anpassning kan ske löpande. Det görs ofta genom att leverantören sitter i kundens lokaler, eller finns på samma ort. Täta kontakter leder till att leverantören upplevs som en integrerad del av kundföretaget. Det talar för att outsourcing i Sverige främst har förutsättningar att fungera lokalt, medan offshoring antingen kräver riktigt stora företag, eller att det förpackas av en stor leverantör. En möjlighet kan vara att standardiserade tjänster kan komma att säljas av en agent i Sverige, men idag är inte marknaden tillräckligt mogen, och tjänsterna inte tillräckligt standardiserade.

⁴⁵ Tankegångarna kan relateras till idéer om transaktionskostnader, se till exempel Williamson [1975, 1985]. ; se även Nätverksteori, såsom H. Håkansson och N Noriah & R Eccles.

4. Exempel från verkligheten, outsourcing i praktiken

För att få en bild av hur BPO-sektorn fungerar skall vi beskriva några företag och hur de arbetar med outsourcing och offshoring. Vi har valt olika företag som arbetar med service såväl i Sverige som i ett av de större lågkostnadsländerna, Filippinerna. Först beskriver vi BPO-sektorn i Filippinerna. Vi går igenom callcenter-branschen där och tittar in i några företag. Därefter ser vi hur några stora Amerikanska bolag valt att lägga serviceenheter i Filippinerna. Slutligen beskriver vi några andra områden inom BPO i Filippinerna. Efter det tittar vi på Sverige, både leverantörer och kunder inom BPO. Vi gör också en djupdykning i banksektorn, som är extra intressant som en IT-beroende serviceindustri med mycket kundkontakt.

Filippinerna: Offshore BPO och callcenters

Filippinerna är idag näst störst efter Indien på offshore services. Filippinerna, ett delvis engelskspråkigt låglöneland har etablerat sig starkt som bas för serviceenheter för främst amerikanska företag. Filippinerna upplevs som ett lågkostnadsalternativ för BPO, med relativt välutbildad arbetskraft, dålig fysisk infrastruktur men bättre IT-infrastruktur. Riskläget upplevs som relativt högt, och det förekommer en utbredd korruption. En fördel är att många stora företag från USA är på plats, 120.000 amerikanska medborgare bor redan där. Kulturen är väl kompatibel med amerikansk kultur, det upplevs på ytan som amerikaniserat, men fattigt. Callcenter-branschen är välutvecklad, och den lokala engelska accenten upplevs som trevlig. Tillväxten har varit mycket hög de senaste åren, och samtliga stora amerikanska leverantörer av callcenter-tjänster finns på plats.

Hanteringen av lärande och kunskap i vad som närmast kan beskrivas som tjänstefabriker har varit mycket intressant att studera på nära håll. Frågor av intresse för callcenters och BPO har, förutom fokus på kunskap och kunskapssystem, varit bland annat, allmänna förhållanden, kompetensnivå, möjlighet att hantera komplexa uppgifter, kompetensutveckling samt synen på framtida tillväxtområden. 30 företag har studerats genom intervjuer med personer på olika nivåer rörande deras verksamhet, strategi och tankar kring den framtida utvecklingen på området.

Några observationer från BPO-branschen i Filippinerna är följande:

- Området är i mycket kraftig tillväxt, men delar av det (bl.a callcenters) har redan 2005 nått en konsolideringsfas, med pressade marginaler och ökad mognad hos såväl köpare som säljare.
- De flesta aktörer på området är stora företag, bland annat pga kostnader kopplat till att lokalisera verksamhet långt bort. Små lokala spelare har det svårare.
- En vanlig lösning är att stora företag startar egna service centers i Filippinerna.
- Standardisering och mätbarhet betonas som viktigt av de flesta företag.

- Kunskap hanteras ofta på ett standardiserat och kodifierat sätt, med formella system och kompetenstrappor.
- USA-baserade företag har kommit längre än europeiska företag vad gäller offshoring.
- En global marknad för tjänster, med specialiserade länder/regioner börjar växa fram, där Filippinerna ligger främst vad gäller röstbaserade tjänster.
- Branscher/områden med stor aktivitet är kundservice (callcenters), tjänsteintensiva företag som banker, försäkringsbolag (utflyttning av produktion) , IT- verksamhet (service, drift, underhåll) samt interna serviceavdelningar för riktigt stora företag (med mer än 100.000 anställda).

En speciell omständighet är att nästan alla inom callcenters och BPO i Filippinerna jobbar nattsift. För att kunna vara tillgängliga under dagtid i USA arbetar man mellan kl 8 på kvällen och kl 8 på morgonen. Det är mest unga människor som arbetar i branschen, och personalomsättningen är hög. Lönerna är bra jämfört med andra liknande jobb, och efterfrågan på kvalificerad arbetskraft är så hög att det nu är brist på duktiga engelskspråkiga personer. Många callcenters ligger samlade i vissa områden, nybyggda IT-centers med skyskrapor och många restauranger och cafeer. Där man kan ibland se folk ta en öl efter jobbet klockan 7 på morgonen, medan det dagtid kan vara nästan tomt i lokalerna.

Externa leverantörer av Outsourcing

Callcenterbranschen är den sektor som vuxit allra snabbast inom BPO i Filippinerna, och står för mer än hälften av all serviceproduktion. År 2005 beräknar man att cirka 100.000 personer arbetar i callcenters med kunder utanför landet, främst i USA, men även i Storbritannien och andra engelskspråkiga länder. Förutom callcenters finns det flera företag inom administration och datahantering, till exempel scanning, inmatning eller datakonvertering. Vi har tagit med ett av dessa som exempel.

eTelecare

Ett av de större callcenterföretagen i Filippinerna är eTelecare. Bolaget startade år 2000, är lokalt ägt och har USA som enda marknad. De har vuxit kraftigt de senaste åren och 2005 hade de 7000 anställda i Filippinerna och USA. eTelecare vänder sig till stora bolag, och vill helst ha lite mer komplexa uppgifter. De är lite dyrare än vissa konkurrenter och säger sig konkurrenter med kvalitet snarare än med pris.

eTelecare ger ett ungt och dynamiskt intryck. Kontoren ligger i skyskrapor i bra läge i manila. Lokalerna är fräscha, chefen är runt 35 år och går i jeans och skjorta, och pratar entusiastiskt om sitt företag. Medarbetarna är unga, och de som jobbat mer än 2 år i företaget är veteraner. Teamledarna är duktiga callcenteragenter som blivit befordrade, och eftersom företaget växer fort har det gått fort uppåt för många. Man får lite samma känsla som om man går in på ett nystartat IT-företag, unga entusiastiska medarbetare och många datorer överallt.

Många som gått ut universitetet väljer att börja på eTelecare eller ett annat callcenter, och arbetar där några år. På så vis får de en nyttig erfarenhet genom att komma i kontakt med amerikansk kultur, lära sig utmärkt engelska, och dessutom bra betalt. I längden tycker många att nattsiften blir slitande, särskilt när de skaffat familj, och man väljer då att byta till ett dagtidjobb. De viktigaste egenskaperna för en callcenteragent enligt eTelecare är bra

kommunikationsförmåga, en bra attityd mot kunden, att inte ge upp, och att förstå och kunna lösa kundens problem. Utmärkt engelska är ett baskrav, liksom akademisk utbildning.

Jobbet för en callcenteragent kan vara stressigt, för vissa uppgifter får man ett nytt samtal varje minut. Man får inte bli otrevlig och skrika åt kunder som uppför sig illa, och det finns inte mycket tid att ta igen sig mellan samtal, eftersom all tid loggas och följs upp.

Arbetstempot är som vid ett löpande band, det går i ett hela tiden. Dessutom arbetar man på natten.

eTelecare arbetar hårt med intern utveckling, coaching av medarbetare och utvecklingsprogram för alla. Arbetet är mycket personbaserat, det är individer som utvecklas, inte gruppen. Även om teamen är fasta och uppgifterna inte byts mellan team så är det mest fokus på den enskilde medarbetarens prestation. Man har också gjort försök med en databas för att samla och sprida kunskap mellan personer och grupper, men det har inte fungerat.

Eftersom eTelecare väljer att fokusera på lite mer komplexa uppgifter och helst arbetar långsiktigt med sina kunder blir kundkontakten extra viktig. Närvaro på plats i USA, med kontor och säljpersonal är helt nödvändigt enligt eTelecare. Ett led i att etablera en kundrelation i början är för kunden att komma till Filippinerna och besöka deras anläggningar. På så sätt får de förtroende för de som arbetar åt dem, och det blir också lättare att hantera eventuella problem senare. När ett större uppdrag startar åker ett litet team från Filippinerna över till USA för att lära sig kundens processer, och lär sedan i sin tur ut det till medarbetarna. De dagliga frågorna sköts sedan direkt av en teamledare, som ofta har tät telefonkontakt med motsvarande nivå hos kunden. Större frågor hanteras av en kundansvarig på högre nivå.

Många av de uppdrag som utförs är inkommande samtal med lite mer komplicerade frågor, till exempel teknisk support eller frågor om ekonomi. Eftersom det tar tid att bygga upp rutiner och relationer kring en sådan uppgift är avtalen ofta relativt långa, runt 5 år. Det är besvärligt för kunden att byta leverantör och bygga upp nya relationer för den typen av uppdrag. Stora kunder kommer ofta över en gång per halvår med upp till sju personer, för att träffa ledningen, diskutera förbättringar och se hur arbetet utförs. När det sker stora förändringar åker några personer över från eTelecare till kunden för att lära sig de nya rutinerna och därefter själva fungera som utbildare för personalen på hemmaplan.

Några kunder är väldigt noga med att ange exakt hur allt skall göras och vad som skall sägas ned i minsta detalj. Andra lämnar större frihetsgrader, och låter eTelecare själva utforma rutiner och scripts. Även om kunden inte specificerar detaljer gör man det själv, och presenterar sedan detta för kunden. På så vis har man en mall att stämma av kvalitet och utfört arbete mot. Man väljer alltså att formalisera arbetet i mycket hög grad, och arbetar hela tiden med scripts som kommer upp på skärmen och visar vad man skall säga.

Avståndet till USA har kunnat hanteras bra hittills. På teamledarnivå har man telefonkontakt med sina uppdragsgivare i USA varje dag, flera gånger om dagen, för att reda ut mindre frågor. Det vanliga är att deras kunder i USA har ett eget callcenter där och har valt att lägga ut en del av det till Filippinerna. Man har då kontakt direkt med personer på samma nivå i den organisationen, och fungerar som en integrerad del i deras callcenters. Man använder dessutom mail för många småsaker, och säger sig arbeta helt prestigelöst. Mycket av det bygger på att man har ett förhållande mellan personer i de olika organisationerna, och därför är rörligheten mellan kunder liten, särskilt för teamledare. Några av agenterna är flexibla och

kan rycka in för mer än en kund, men 90% arbetar med samma kund hela tiden. Över tiden har det här sättet att arbeta lett till att kunderna väljer att lägga allt mer an sin callcenter-verksamhet hos eTelecare.

Hur går en coaching session till på eTelecare?

Alla callcenteragenter följs upp med kvantitativa siffror i sitt dagliga arbete. Några saker som mäts är antal samtal, längd och tid mellan samtal. Det fungerar som en första input till coaching. Den viktigaste inputen är att teamledaren sitter med och lyssnar på samtal. Samtidigt spelar man in allt som görs på agentens skärm med hjälp av ett dataprogram. På så vis kan man se hur man navigerar mellan menyer, hur man söker information, och hur man hittar fram till sina svar. Dessutom bedömer man hur trevlig man är, röstläge och hur man behärskar engelska.

Varje vecka sitter teamledaren minst en timme med var och en av sina 8 agenter och går igenom en vald sekvens av veckans arbete för att ge feedback på det. Svaga punkter tas upp, och hur det skall kunna förbättras till nästa vecka. De flesta agenter tycker att det är bra, och efterfrågar mer coaching, även om det kan upplevas som obehagligt att granskas så noga de första gångerna man är med om det. Negativ feedback är känsligt i Filippinerna på grund av den lokala kulturen. Det gör att man måste vara försiktig i sina uttalanden ibland, men man har lyckats bra med det, enligt cheferna. Vid coachingen för man en formell coachinglogg för att kunna fortsätta nästa vecka med de frågor som var viktigast att förbättra.

American Data Exchange

American Data Exchange arbetar med enklare uppgifter inom BPO åt kunder främst i USA. Med ungefär 2000 anställda i Filippinerna utför de uppgifter som datainmatning, dokumenthantering, scanning, hantering av fakturor. Verksamheten är inhytt i en gammal fabrikslokal i ett slitet industriområde. Lokalerna är enkla och slitna, luftkonditioneringen kunde ha fungerat bättre, och det är trångt.

Verksamheten har vuxit snabbt, från noll till 2000 på 3 år. Affärsidén är att utföra enklare uppgifter billigare än i USA, de erbjuder ungefär halva priset mot avd motsvarande tjänster skulle kosta i USA. De har arbetat mycket med stora amerikanska företag, men prispressen är hård, och de vill gärna växa som leverantör till lite mindre företag. De kan även fungera som underleverantör till andra BPO-företag. Marknadsföring har varit en svag sida, produkten har sålt sig själv, men det håller på att ändras. En observation är att de tycks sakna fokus, de gör allt som kunden ber dem om, och har inte samma inbyggda kvalitetsrutiner som till exempel AIG har i sina processer.

ADE har valt att rekrytera från mindre universitet och regionala högskolor. De har lyckats hålla en låg personalomsättning, endast 7% per år, trots de enkla uppgifterna och de enkla lokaliteterna. Man har 40 egna utbildare för personalen, och lägger alltså en hel del resurser på detta. En viktig orsak är den sabba tillväxten, det är alltid mycket ny personal på väg in. Överföringsprocessen från kund till egna enheter är viktig, och mycket arbete har lagts ned på att utveckla rutiner kring den.

Känslan man får hos ADE är att det här är ett lågprisföretag, och att kvaliteten kanske inte är lika hög som hos till exempel SPI eller e-telecare. Enklare lokaler, mer spretig verksamhet och liten närvaro på kundens hemmamarknad gör att intrycket våren 2005 inte blir lika förtroendeingivande som hos andra besökta företag. Trots det har man mer lojal personal än många av konkurrenterna.

Captives

Ett vanligt fenomen som vi diskuterat i tidigare avsnitt är att stora företag väljer att placera interna serviceenheter i låglöneländer. På engelska kallas dessa ofta för captive service centers, eller captives. Vi har valt att ta med några sådana, eftersom det innebär en tydlig överföring av kunskap internt i företaget, men till ett annat land och en annan kultur. Likheterna är många mellan captives och outsourcing.

AIG

AIG, American International Group, ett mycket stort amerikanskt försäkringsbolag med 92000 anställda i mer än 130 länder, har valt att lägga ett stort service center i Filippinerna, AIG Business Process Services Inc. Det började så sent som januari 2003, med 30 anställda, och hade 2 år senare vuxit till 600 anställda, varav 100 arbetade i ett callcenter, 450 arbetade med datahantering och 50 arbetade som intern administration och support. Målet är att inom några år vara 1500 anställda. En intern uppskattning är att upp till 25 procent av verksamheten inom AIG skulle kunna placeras i enheter som BPSI, dvs mer än 20000 anställda.

BPSI hanterar formalia kring försäkringsärenden, såsom inmatning av data från blanketter, genomgång av ansökningar, hantering av ersättningskrav, information till kunder samt kundtjänst via vanlig post, e-mail och callcenter. Verksamheten har varit lönsam från år två, även om transferkostnader räknas med.

BPSI ligger i Alabang, en finare förort till Manila, i en skyskrapa. Lokalerna är nya och påkostade, och kontorsmiljön skulle passa fint in i Kista. Arbetsplatserna är välutrustade och inredningen är ljus och luftig. BPSI är en arbetsgivare med hög status, och kvaliteten på de anställda är hög. Samtliga har akademisk examen från de bättre universiteten, de flesta är unga, och stämningen är lättsam och trevlig. Lönen är bra i jämförelse med andra jobb, även om den är ungefär en tiondel av vad den skulle vara i Sverige.

Ett viktigt område för att lyckas enligt AIG är kunskapsöverföringen från kunden till den nya enheten. De har valt att börja med enkla uppgifter, och sedan låta det växa i omfattning till mer komplexa uppgifter och längre processer. Alla arbetar med fasta uppgifter, man växlar inte mellan grupper, utan var och en har sitt område. Kontakterna mellan nya och gamla enheten har varit täta på alla nivåer i organisationen, och problem har oftast lösts genom telefonsamtal direkt till rätt person. En viktig parameter har varit ett fast ledningsstöd från kundenheten, att detta skall göras, även om det tidvis upplevdes som jobbigt från kundens sida.

Överföringen har skett både genom skriftliga instruktioner och manualer, och genom att personer har rest mellan enheter och deltagit i arbetet på plats. Under en första inkörningsperiod har överlappet varit 100%, dvs lika många har jobbat på nya enheten som på den gamla samtidigt. Det arbetar bara 2 Amerikaner i BPSI, VD och en till, resten är lokal arbetskraft.

BPSI arbetar med ett flertal kvalitets och ledningsverktyg, i nära dialog med sina kunder inom AIG. Uppföljning och mätning av arbetet prioriteras, och kvalitetssystemet six sigma, som innebär noggrann kontroll och mätning av avvikelser samt fokus på ständiga förbättringar i processen används. Internutbildning och daglig utveckling av medarbetare i arbetet lyfts fram som viktigt, och förståelsen för kunden och deras situation nämns som en förutsättning för att de lyckats så bra som de gjort.

Ett problem man stött på är omsättningen på arbetskraft, idag cirka 20% per år. Det har lett till ett ännu större fokus på internutbildning. För att behålla folk försöker man bygga in karriärmöjligheter i systemet och på så vis få folk att stanna längre. Ett annat problem är tidsskillnaden mellan USA och Filippinerna. Idag arbetar alla nattskift, såväl callcentret, där det är nödvändigt, och de andra, där kontakter med USA behövs för problemhantering. Det upplevs som jobbigt av många, och är en av orsakerna till den höga personalomsättningen.

Enheten i Manila är en del av AIGs interna organisation, men vi har ändå valt att ta med det här. Ett skäl är att AIG är så stort att problematiken blir i många aspekter densamma för relationen mellan kund och leverantör av tjänsterna. AIG har själva varit mycket öppna med hur de lyckat och hur de gått tillväga, och har fått flera förfrågningar från andra bolag i USA om de kan hantera liknande uppgifter för dem.

HSBC

HSBC är en mycket stor global bank, med 220.000 anställda. Redan under slutet av 1980 talet började man centralisera servicefunktioner till shared service centers (SSC), och den processen har fortsatt, med ett ökat fokus på placering i låglöneländer. Idag arbetar ungefär 15000 personer inom HSBC i olika shared service centers runt om i världen, bland annat i Kina, Indien, Sri Lanka, Filippinerna och Vietnam, och antalet ökar hela tiden. Varje SSC är specialiserat på ett visst område, beroende på landets förutsättningar. Filippinerna till exempel arbetar främst med röstbaserade tjänster i callcenters.

Ett SSC inom HSBC ses som en produktionsenhet snarare än en serviceenhet. De är kopplade till en viss produkt inom banken, till exempel kontokort, och utför en del av kärnverksamheten i banken, till exempel kundhantering eller godkännande / avslag på ansökningar.

HSBC i Manila har flera callcenters med ungefär 2000 anställda som arbetar med hantering av kreditkort över hela världen. Arbetsplatserna är stora öppna landskap med bås där operatörer sitter framför en skärm, med ett headset, och svarar på samtal från kunder runt om i världen. Det är ganska trångt, men nytt och fräscht. De anställda är som i de flesta callcenters unga akademiker som ofta bara stannar några år för att sedan söka ett annat jobb. Arbetet är ganska repetitivt, de vanligaste uppgifterna tar inte mer än 2-3 minuter.

Träning och utbildning är även här en viktig del i verksamheten. En nyanställd får först genomgå en 4 veckors utbildning i klassrum, och därefter en månad som lärling i produktionen innan han/hon börjar arbeta självständigt. Man använder många kvantitativa uppföljningsverktyg, och resultatet återkopplas till de anställda i samtal varje vecka av en teamledare. Det finns en teamledare per 10 operatörer.

En intressant utveckling av arbetsuppgifterna har skett i Manila de senaste åren. Från att ha varit ett internt kostnadsställe, med endast reaktiv kundkontakt, har man utvecklat verksamheten till att fungera som en säljenhet. Vid varje samtal där en kund ringer in erbjuder man en tilläggstjänst, och har på så vis kunnat börja gå med vinst. Det har lett till att personalen har behövt utvecklas till att även kunna sälja.

HSBC har en särskild intern funktion som letar efter uppgifter som är lämpliga att flytta till centrala enheter i låglöneländer. För att välja ut en aktivitet eller process som kan flyttas till ett shared service center är ett av kriterierna att det skall finnas någon form av utbildningsmaterial eller arbetsinstruktioner som är uppdaterade. Även inom HSBC är det vanligast att man börjar med att lägga ut en enkel aktivitet, för att sedan lägga till fler delar när enheten är i gång.

Sverige, outsourcing och shared service centers på hemmaplan

Många svenska företag har övervägt att lägga ut delar av sin tjänsteverksamhet, och fler än hälften har gjort det i någon form. Banker är internationellt sett en bransch som har gått i täten vad gäller outsourcing och offshoring av tjänster. Därför har vi valt att fokusera speciellt på några stora svenska banker för att se hur de valt att agera, och varför.

Föreningssparbanken

Föreningssparbanken arbetar aktivt med att centralisera servicefunktioner till gemensamma enheter. Man har valt att dela upp det i tre grupper, IT-utveckling, IT-drift och Övrig support. Övrig support är bland annat inköp, juriststöd, utbildning och personalutveckling, administrativt stöd, fakturor, löner och personaladministration samt interna services som facilities. Dessutom ligger stödfunktioner kring låneadministration under övrig support. Totalt arbetar 1200 personer i centrala servicefunktioner, av totalt 10.000. Enheten har vuxit kraftigt de senaste åren, en snabb centralisering av stödfunktioner pågår i banken. Det har inneburit besparingar i personal, men även en kvalitetssäkring, enligt ledningen. Kundsupport, i form av internetbank och callcenters har man valt att behålla internt, det ses som en central del av verksamheten.

Ett möjligt nästa steg är att delar av den centraliserade verksamheten kan komma att läggas ut på en extern leverantör. Man har valt att arbeta med att först centralisera och effektivisera internt, därefter jämföra sig med andra och med leverantörer. Om man tror sig kunna bli ännu bättre internt skall man arbeta med det, men om en leverantör visar sig kunna göra det bättre och billigare är man öppen för att lägga ut delar av servicefunktionerna. Eftersom man äger verksamhet i Baltikum är ett troligt alternativ att lägga supportenheter där i framtiden.

IT är i viss utsträckning outsourcat, man köper in delar av såväl utveckling som drift. Här ser man en trend mot mer externt utförande, och en ökad inköpskompetens och ett internt fokus på att strömlinjeforma processer och strukturera verksamheten bättre. Lönehantering ser man som OK att lägga ut, men man tror att HR som helhet hanteras bättre internt idag.

Nordea

Nordea arbetar med en centralisering av gemensamma processer. Man har än så länge valt att behålla service centers inom den egna organisationen, med placering både lokalt varje land, och koncerngemensamt i bland annat Estland, Finland och Polen. Några centraliserade funktioner är bokföring, löneadministration, Inköp och vissa andra stödprocesser. Trading till exempel sköts centralt från Köpenhamn, och hantering av bostadslån sköts centralt. Det pågår en process att standardisera och centralisera operativa funktioner, och man söker nya samordningsvinster inom verksamheten. Det talas om att man vill låna delar av lean-production-konceptet från tillverkningsindustrin, och man har inspirerats av internationella storbanker, som ABN, Barclays och Deutsche Bank.

Även på Nordea är IT ett område där många olika lösningar lever parallellt. Inom IT har man valt att lägga ut driften av system på IBM, medan man sköter största delen av utveckling och anpassning av systemen internt. Det har visat sig fungera bra att lägga ut driften vid stora och stabila volymer, men är mer problematiskt när man vill göra ändringar, och löpande förbättringar och innovativitet fungerar mindre bra. När det drivs internt fixar man enkelt problem, medan det lätt blir ett dyrt projekt när det ligger hos en leverantör.

Trots att man valt att centralisera enheter har man inte valt att outsourca i någon större grad. En del kontoutskrift, IT-drift, viss IT utveckling samt facilities management drivs externt. Callcenters ses som kärnverksamhet och drivs internt.

Handelsbanken

Handelsbanken har valt en annorlunda strategi inför outsourcing och skapandet av centrala serviceenheter. Eftersom man har valt en mycket decentraliserad organisation, med det mesta av verksamheten kopplad till de lokala kontoren blir det svårt att outsourca servicefunktioner. Med så lite centrala enheter och servicefunktioner finns det helt enkelt inte så mycket som blir aktuellt. Det gör att man inte heller har utnyttjat möjligheterna att lägga vissa funktioner i låglöneländer, även om man liksom de andra svenska storbankerna är aktiv i delar av Östeuropa. Detta är en uttalad filosofi, och trots att det internt då och då dyker upp idéer om att bygga centrala funktioner har man valt att inte gå den vägen. Tanken är att varje kontor skall vara komplett, och inte vara beroende av centrala enheter för det dagliga arbetet. Det gör att för dem är tredjepartsleverantörer av service och tjänster inte intressanta.

Även IT-system är idag lokala för varje land, och kan ha olika bas i olika enheter i banken. Det finns planer att samordna IT-systemen, men som i så många andra frågor har man i Handelsbanken valt att avvakta och inte byta ut det som fungerar (hjälpigt). Man har centralt och i Sverige valt att sköta IT internt, och även om man diskuterat outsourcing har man kommit fram till att eftersom IT utgör basen för kärnverksamheten har man beslutat att det skall drivas internt. Det skiljer dock mellan länder, i Norge och Danmark är IT nästan helt outsourcat av historiska skäl. En framtida vision är ett internt IT-center i Sverige, som servar alla länder och enheter, men det är en bit dit. Man har tittat lite på att lägga en del av systemutvecklingen i Indien, men kom fram till att det troligen skulle bli för dyrt, på grund av kringarbete och de krav man ställde på flexibilitet och kvalitet.

Handelsbanken har alltså valt att arbeta med en distribuerad organisation, med de flesta stödfunktioner lokalt och småskaligt. Shared service centers är inte en modell som fungerar ihop med den strategin, och inte heller outsourcing eller offshoring. Det kan tyckas vara tvärt emot de trender som är vanliga idag, men det är inte ovanligt för Handelsbanken, och det har ju historiskt sett gått relativt bra för dem, de klarade bankkrisen på en mer konservativ utlåningspolitik, och har haft en jämförelsevis hög lönsamhet. Vi kan dock skönja vissa spår av centralisering av några funktioner och tekniska lösningar. Men man skyndar långsamt.

5. Outsourcing, kunskap och lärande –förändringar i arbetet

Outsourcing av tjänster påverkar kunskap och lärande i organisationer på flera sätt. Olika typer av kunskap kommer att få ny betydelse, ny kunskap kommer att skapas hos båda parter, och gammal kunskap går förlorad. Det gör att outsourcing inte alltid går att ångra på ett enkelt sätt, utan processen är till vissa delar irreversibel. Viss kunskap flyttas inte mellan organisationerna, men ersätts istället av ny kunskap på andra områden. När uppgifter samlas i stora produktionsenheter utvecklas nytt produktionskunnande, men samtidigt förlorar man en del av kunskapen om uppgiftens sammanhang. Förmågan att arbeta med förbättringar blir viktig för båda organisationer, och hantering av samarbete och interfaces får en central roll. Kraven ändras också på medarbetarna, och arbetsinnehåll och styrning förändras. I detta avsnitt kommer vi att diskutera både problem som uppstår, och hur företagen valt att hantera dessa. Först gör vi en liten översikt över vilken typ av kunskap som fokuseras i företagen, och vad som påverkas mest av outsourcing.

Ändrad betydelse för olika kunskapssorter

Vi har tidigare diskuterat två olika former av kunskap, explicit och tyst kunskap. Blackler⁴⁶ går ännu längre och identifierar fem olika klasser av kunskap som vanligen förekommer i kunskapsdebatten. Dessa är embodied (handlingsinriktad kunskap som bara delvis är explicit), embedded (kunskap som byggs in i system och rutiner, till exempel i it-verktyg), embrained (kunskap som är beroende av den enskilda individens förståelse och expertis, liknar tacit knowledge), encultured (kunskap som bygger på gemensamma bilder av omvärlden i en grupp, delad förståelse, även den med stora inslag av tacit knowledge) och slutligen encoded (kodifierad och explicit, nedskriven, del av till exempel instruktioner eller manualer). En ytterligare dimension som Blackler tar fram är om kunskap ses som en process (kunskap är en aktivitet, och skapas i ett sammanhang) eller som en form av innehåll eller struktur (kunskap är något mätbart som kan samlas och lagras).

I vår studie har vi sett att när företag valt att arbeta med outsourcing har kunskap av typen encoded lyfts fram, och fokus har till stor del kommit att ligga på hur innehåll i arbetet kan kodifieras, mätas och överföras^{47 48}. Mycket av outsourcingbranschen är influerad av IT-området, där kodifiering och struktur är centrala aspekter av arbetet⁴⁹. De övriga formerna av kunskap kommer ofta inte med i diskussionen överhuvudtaget, och i de fall de tas upp är frågan ofta hur de kan omvandlas till encoded kunskap.

⁴⁶ Se Blackler F., *Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation*. Organization Studies, 1995

⁴⁷ En intervjuad person på Citibank går så långt att hon säger att för att lämna sig för outsourcing skulle en uppgift ha en detaljerad skriftlig arbetsbeskrivning.

⁴⁸ Service level agreements, eller SLA, är ett exempel på hur uppgifter beskrivs och görs mätbara i kontraktform mellan kund och leverantör. Dessa är vanligtvis mycket omfattande i USA, medan de kan vara mindre detaljerade i Sverige.

⁴⁹ Processkartläggningar och flödesscheman är vanliga inom IT, och används även flitigt av en del IT-relaterade outsourcingföretag.

Ändrad kunskapsmassa i hos båda parter

Mycket av den kunskap som outsourcas är standardiserad och kodifierad. Den explicita kunskapen om hur uppgiften utförs lämnas över till leverantören, men eftersom situationsspecifik kunskap inte hanteras kommer den delvis att gå förlorad när uppgiften överförs till leverantören. Här kommer alltså vissa former av kunskap (encultured, embrained och till viss del embedded) att gå förlorad, men att byggas upp i annan form hos leverantören. Det kommer över tiden att innebära att kunskapsmassan förändras, viss kunskap minskar medan annan växer fram.

Hos kunden kommer kunskap kring hantering av leverantörer, upphandling, specificering av kontrakt, men även personlig kunskap kring hur leverantörens kultur fungerar i samverkan med det egna företaget, att behöva byggas upp. Ett problem kan vara att den typen av kunskap ställer andra krav på de personer som skall hantera den, och de som tidigare hanterade uppgiften kan i många fall ha andra egenskaper än de som är mest lämpliga för att hantera en kund-leverantörssituation snarare än en intern produktionsledningsfunktion.

Kunden är med andra ord tvungen att besitta andra kunskaper än om man utför det själv. Man måste kunna upphandling och hantering av relationer med leverantörer, men behöver inte vara lika duktig på själva utförandet och förbättringar av tjänsten i sig. Den erfordrade kunskapen blir av en annan karaktär, mindre produktionsinriktad och mer lednings- och interfaceinriktad. Det gör att andra egenskaper behövs hos de personer som arbetar med att hantera outsourcing än vad som behövs av dem som jobbade med att utföra tjänsten. Detta kan ibland bli ett problem vid outsourcing – personalen som är kvar har fel profil.

När ett företag väljer att gå in i en outsourcingrelation är tanken i hela arrangemanget att det samlade utförda arbetet skall bli mer effektivt, dvs. summan av det som utförs av leverantören (på ett mer effektivt sätt) plus det arbete som krävs från köparens sida för att hantera ett leverantörsförhållande skall bli lägre än det som skulle krävas av köparen för att vara kompetent nog att utföra allt själv. Det innebär alltså att köparen kan lämna bort kunskapsutvecklingen inom tjänsteproduktion till leverantören, som i sin tur får ansvaret att utveckla detta för köparens räkning.

En uppskattning som gjorts av respondenter i flera intervjuer är att man ofta väljer att behålla ca 20% av det ursprungliga antalet personer om man skall outsourca en funktion. Dessa arbetar med upphandling, som interface i kontakter med resten av organisationen.

Kunskapsöverföring eller korsbefruktning?

En pågående diskussion inom kunskapsområdet är på vilket sätt kunskap överförs mellan olika enheter eller organisationer⁵⁰. I vårt fall har vi sett att en strukturerad överföring av kodifierad kunskap sker, medan övriga former av kunskap ofta inte hanteras alls. I stället

⁵⁰ Se bland annat Zander, U. and B. Kogut (1995). *Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organisational Capabilities: An Empirical Test*. Organisational Science

utnyttjas ny kunskap hos leverantören, men förs inte över mellan enheterna. Genom att samarbeta med ett specialiserat företag får man tillgång till ny kunskap, men i form av att serviceproducenten besitter den kunskapen. Frågan kan ställas om hur kunden drar nytta av leverantörens expertis, överförs den till kunden eller är nyttan mer indirekt? Leverantörerna är specialister på utförande av tjänsten, men den specialistkunskapen flyttas inte till uppdragsgivarna, utan dessa betalar för att leverantören skall upprätthålla och utveckla den kunskapen.

De mer avancerade leverantörerna arbetar mer integrerat med köparens egna processer, och ger såväl förbättringsförslag som feedback till köparens organisation. Även detta sker dock ofta i form av dokumenterade rutiner och kodifierad kunskap. Trots detta kan vi se att även andra former av samverkan och kunskap har betydelse. Ett sätt att sluta sig till det är att studera svårigheterna som uppstår vid offshoring, eller vid outsourcing till en leverantör som befinner sig på annan ort. Vi börjar med att observera att en övervägande del av outsourcing sker lokalt, endast en liten del sker i form av offshoring. Ett skäl till detta är att det krävs täta kontakter för att kunna utveckla processer och arbetssätt kontinuerligt i samarbete med köparen. Även om fokus och mål är att kodifiera och föra över kunskap till leverantören verkar det finnas en residual i form av aspekter som inte fångats i kodifieringen. Detta måste hanteras informellt, och är i många fall situationsspecifikt.

Produktionskunskap i tjänstefabriker

Hittills har mycket av tjänsteverksamhet i huvudsak skett helt hantverksmässigt och lokalt i det företag där tjänsten används. Outsourcing av tjänster innebär en ökad industrialisering av tjänstesektorn, med alltmer standardiserade produkter och högre volymer samlade till större enheter. BPO-sektorn håller på att utveckla en specialistkunskap inom området massproduktion av tjänster, och de företag som levererar tjänsterna har byggt upp vad man kan kalla tjänstefabriker.

Innehåller de standardiserade tjänsterna är ofta enkelt. En jämförelse vi kan göra med fysisk produktion är med enkla komponenter, till exempel skruvar och muttrar. Vid tillverkning av till exempel en skruv, ändrar inte skruvfabriken specifikationen på skruven, men arbetar med att blir bättre på att tillverka skruvar snabbt och billigt. Uppgifterna i många tjänstefabriker kan liknas vid skruvar, och det är ofta produktionen av uppgifterna, inte själva uppgiften, som kan förbättras. Serviceproducenten kan i mycket ses som en fabrik med massproduktion. Här sker alltså inte kunskapsutvecklingen på själva den standardiserade och kodifierade ”produkten” utan på produktionssystemet, dvs hur man på ett effektivt sätt kan utföra tjänsten. Leverantörens utmaning är att utföra tjänsten bra och till lägsta kostnad.

Callcenters är ett av de tydligaste exemplen på tjänstefabriker. De outsourcade uppgifterna i callcenters är ofta standardiserade och kodifierade, och själva innehållet i uppgiften har litet utrymme för utveckling. Däremot kan utförandet förbättras. Ett möjligt spår är ökad automatisering, dvs mer IT-stöd. Ett annat spår är ändrade processer, och ev rationalisering av vissa processteg. Serviceproducenter blir duktiga på att massproducera tjänster, och liksom i fysisk produktion kräver det en hög grad av specialisering och expertis för att bli effektiv inom massproduktion. Därför har det visat sig svårt i vissa fall när projektbaserade företag, till exempel IT-konsulter, skall utöka sitt erbjudande genom att även erbjuda outsourcing av enklare tjänster, som är mycket mer produktionsfokuserat.

En mer komplex produktionsapparat innebär samtidigt en ökad intern specialisering och arbetsdelning. Leverantörerna kommer att ha flera olika kategorier av anställda (en arbetsspecialisering som inte förekommit i lika hög grad i det mer hantverksliknande utförandet i många företag som valt att outsourca). Detta leder till en uppdelning av kunskap som tidigare har funnits hos en person. Helhetsbilden finns inte samlad på samma sätt som tidigare. Detta förstärker tendensen mot mer explicit och kodifierad kunskap i förhållandet mellan kund och leverantör.

Ett begrepp som är vanligt i outsourcingssammanhang är service level agreements, SLA. Det innebär ett kontrakt som specificerar vad som skall utföras, ofta på en detaljerad nivå. När servicen sköts internt hanteras frågor ofta informellt. Utföraren och kunden ingår trots allt i samma organisation och har en gemensam högsta ledning. Vid outsourcing har man dock skilda mål med sin verksamhet, och det leder till ett krav på vissa formella avtal, som ofta blir detaljerade.

Interfaces och förändringar

Som vi diskuterat tidigare skall en tjänst integreras i organisationen, till skillnad från en komponent, som integreras i en produkt. Interfacet mellan kundföretag och leverantör av tjänsten blir då helt central.

Om vi då har upprepade omorganisationer hos kundföretaget kan det leda till problem. En omorganisation av kunden kan leda till att rutiner för samarbete och utbyte måste omarbetas, särskilt om man valt att lägga ut en större funktion eller process. Leverantörens produkt måste ju passas in i kundens processer, och om dessa ändras ofta på grund av omorganisationer kommer det att innebära mycket extra arbete att hantera dessa ändringar, vilket kostar tid och pengar, särskilt om leverantören befinner sig långt bort. Det är alltså önskvärt med ett så stabilt förhållande som möjligt, speciellt om man valt offshoring.

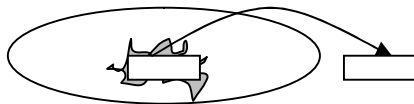
Baksidan av det är att man riskerar att låsa fast sig i dagens sätt att arbeta om man väljer att outsourca en del av sin verksamhet. Det blir jobbigare att omorganisera och ändra sig, och man tappar i flexibilitet. Det kan kanske verka paradoxalt, men snabba förändringar görs lättast internt, utan att avtal och marknadsmekanismer måste blandas in. Vad som visat sig mest lämpat för outsourcing ur den aspekten är en stabil verksamhet där man kan realisera vinster med outsourcing pga förbättrad effektivitet. Har man en mycket föränderlig verksamhet skall man vara försiktig. Om man ändå väljer att outsourca måste man se över hur man kan hantera förändringar.

Eftersom inte bara själva utförandet av tjänsten utan även kopplingen till resten av processen behöver utvecklas behövs det någonstans någon som hanterar gränssnittet, och arbetar med att effektivisera det. Det kan antingen vara någon hos köparen, till exempel en duktig beställare, vanligt om man vill köpa väl standardiserade komponenter, eller någon hos leverantören. En tjänst som allt fler leverantörer erbjuder är en förbättringskonsult som tittar in i köparens

organisation och föreslår förändringar för att skapa en effektivare process. I de fall det inte finns någon som arbetar med utveckling av relationen finns det en risk att outsourcing-relationen inte kommer att utvecklas, och därför inte kommer att överleva i längden.

Kunskap mellan stolarna

Logiken bakom outsourcing är i många drag hämtad från den som förekommer när ett företag väljer att anlita en underleverantör för en komponent i en produkt. En avgörande skillnad är att en komponent är fysiskt integrerad i en produkt medan en tjänst är integrerad i organisationen och i det interna arbetet. Komponenter går att definiera och avgränsa tydligt från den övriga produkten, medan det visat sig vara svårare att isolera och lyfta ut väldefinierade tjänster eller uppgifter från ett sammanhang. Detta kan illustreras som i figur 1, där den outsourcade tjänsten utgör boxen, medan det kringliggande, mer oformliga området, illustrerar de uppgifter som tidigare utförts av de personer som i och med outsourcing fått andra uppgifter.



Förutom rena uppgifter, som låter sig identifieras och flyttas, berörs även kunskap hos de medarbetare som tidigare utfört uppgiften, och som inte låter sig flyttas. Problemet är att identifiera dessa tidigare oklara uppgifter och funktioner, och säkerställa att det utförs, eller att kunskapen kring detta inte försvinner i och med outsourcing av kärnuppgiften. Ett exempel är personkännedom, en form av situerad kunskap som bygger på nära kontakt och i vissa fall på att det finns fler gemensamma ytor än den rent professionella. Ett callcenter som sitter på annan ort har svårare att svara på frågor om varför Sven är borta eller hur lätt han är att få tag i än en sekreterare som personligen vet var Sven är. Dessutom vet sekreteraren hur frågan kan hanteras utan att Sven är på plats, vem som kan ta hand om frågan i stället, eller kan i vissa fall själv hantera frågan, vilket är svårt för en extern telefonvakt. Vid outsourcing av HR-funktionen, lön, frånvaro, reseräkningar mm, har vi i flera fall sett att man tappar en del i arbetet, då den personliga dimensionen helt försvinner. Det innebär visserligen en tydlig besparing vad gäller det rutinmässiga hanteringen av uppgifter, men innebär samtidigt en ökad arbetsbelastning för kringliggande organisation då mindre problem och frågor inte kan hanteras av den externa leverantören, utan faller mellan stolarna, eller hamnar hos chefen. Den situerade kunskapen försvinner i och med en geografisk flytt av utförandet till en extern enhet. Vi har även sett exempel på samma effekt vid centralisering inom företaget, där lokala enheter slagits ihop till en central serviceenhet.

Ett exempel är då rekrytering av ny personal skulle ske i en central strategisk HR-funktion⁵¹. Detta upplevdes som en ineffektiv tjänst med dålig kvalitet av lokala enheter, vilket ledde till

⁵¹ Exemplet kommer från ett företag i Sverige.

att arbetet i många fall utfördes lokalt även om det fanns en dedikerad central enhet. Då den centrala enheten saknade lokal kunskap och kännedom om lokala behov och egenheter, samt reagerade avsevärt långsammare ledde hela processen till att dubbla funktioner byggdes upp, med en ökad kostnad som följd i stället för en besparing. Detta tyder på att den lokala och situerade kunskapen ofta inte tas med i beräkningen. Ett skäl är att den är svår att värdera och kvantifiera, vilket gör att den inte vägs in i en besparingskalkyl.

Ett sätt är att försöka hantera gränsproblematiken är att specificera så mycket som möjligt i formella avtal (service level agreements, SLA). Det förutsätter en grundlig processanalys av vad som innefattas i uppgiften eller funktionen som skall outsourcas. Det är en vanlig ansatsen, men fungerar bara delvis, då det alltid finns någon grad av oklarheter kvar. Mycket av de problem som uppstår vid outsourcing kommer från det faktum att kunden och leverantören har skilda mål. Kunden vill ha så mycket service som möjligt, medan leverantören vill utföra en definierad uppgift så effektivt och billigt som möjligt. Det gör att frågor i gränslandet leder till konflikter.

Kunskapsutveckling och förbättringar

Som vi sett i föregående avsnitt är ett av de vanligaste problemen i outsourcingrelationer är oenigheter om vem av parterna som är ansvariga för att en uppgift inte utförs på ett tillfredsställande sätt. Det kan gälla såväl själva utförandet av enkla uppgifter, som vem som skall ta hand om och rätta till brister i system och arbetssätt. I de fall samarbetet upplevts som väl fungerande har gränsen mellan kund och leverantör dragits på ett sånt sätt att kopplingarna mellan leverantör och kund blivit få och enkla. En lösning för att uppnå detta är att den utförda uppgiften görs standardiserad och väl definierad. En annan lösning med helt andra konsekvenser är att man outsourcar en hel funktion, med funktionskrav, utan att specificera hur detta uppfylls

Många väljer att definiera en process (varierande storlek, ofta relativt överskådlig), med tydliga input och output, och definiera hur det skall göras, i ett service level agreement. Det innebär att såväl innehållet i som utförandet av tjänsten definieras. Ett problem vi diskuterat är att det har visat sig vara svårt att innefatta allt i en SLA, samt att verkligheten ändrar sig med tiden. Vi kommer då till frågan om förbättringar i tjänsten; utveckling, lärande och effektivisering. Det är ett område som visat sig vara upphov till problem, och det är svårare att specificera vilket ansvar parterna skall ha för att utveckla tjänsten.

En konflikt som visat sig vanlig är att kunden ställer höga krav på leverantören vad gäller anpassning och nya lösningar, men inte inser hur mycket det kostar att utveckla tjänsten. Så länge tjänsten har utförts internt i företagen har mycket av utvecklingen kunnat ske informellt, då det ändå är företagets pengar som betalas i slutändan, medan en extern relation är svårare att få att fungera på samma sätt. Det blir ett hinder för såväl kunskapsutveckling som för delning av kunskap mellan företagen.

En lösning som har provats av några leverantörer av outsourcingtjänster är en form av vinstdelning. Leverantören tar ansvaret för att processerna förbättras, och delar förtjänsten av denna förbättring med kunden. På så vis får man ett gemensamt högre mål, och slipper ha ett

affärsmässigt avtal bakom varje aktivitet. Leverantören får alltså ansvaret att förbättra processen, men även ansvaret för att det passar med kundens processer och arbetssätt. Det är i dessa fall vanligt med täta kontakter mellan företagen på en produktionsnära nivå. Teamledare, eller oftast skiftledare (en nivå upp) har täta kontakter med kundföretaget, i vissa fall telefonmöten varje dag, där små problem diskuteras och löses löpande. På så sätt hanterar man en löpande länk med kunden, delar kunskap och erfarenheter i det dagliga arbetet, och undviker mycket formell byråkrati och hierarki.

Individuell kunskapsutveckling

De fem olika formerna för kunskap vi diskuterat behöver alla olika förutsättningar för att kunna delas mellan personer. Formerna är; handlingsinriktad kunskap (som bara delvis är explicit), kunskap som byggts in i system och rutiner (till exempel i it-verktyg), kunskap som är beroende av den enskilda individens förståelse och expertis, kunskap som bygger på gemensamma bilder av omvärlden i en grupp och slutligen nedskriven och explicit kunskap, till exempel instruktioner eller manualer. Överföringen av kunskap mellan individer kan ske på flera sätt. Vi har valt att lyfta fram ett exempel från några av de studerade företagen på hur man valt att arbeta med detta.

Flera av de callcenters och BPO-företag som vi besökt har en mycket utvecklad modell för medarbetarutveckling. Ett exempel är eTelecare, som vi beskriver i ett av fallen. De, och flera andra, har valt att arbeta med regelbunden coachning av medarbetarna, en individuell genomgång av hur man arbetar, muntlig och förlagd till arbetsplatsen. Den kan ibland liknas vid en tränare för en elitidrottare, med coachning, personliga mål, tät uppföljning och resultatmätningar. På flera av företagen har man omfattande personlig feedback till medarbetarna, med ett mentor-liknande stöd och en kontinuerlig diskussion om hur man kan bli bättre.

Ett företag har en timmes schemalagd feedback-samtal per vecka och medarbetare, där det diskuteras hur den personen arbetar och hur han/hon kan bli bättre. Vi kan relatera detta till de olika formerna av kunskap, och se att flera av dessa täcks in än om man valt till exempel en skriftlig uppföljning. I och med att coachningen sker på arbetsplatsen och under former som liknar den vanliga arbetssituationen, täcker man in den handlingsinriktade kunskapen. Den kunskap som finns inbyggd i system och verktyg används, men utvecklas inte i detta fall. Den enskilda individens egen expertis stärks genom att coachen för över nya tips och kunskaper i lärandesituationen, och även den grupprelaterade kunskapen kan föras över genom exempel, historier och liknelser i coachingsituationen. Slutligen lär sig medarbetaren att hitta bland den explicita kunskapen som finns i system och manualer. Mycket av coachningen bygger på att en mer erfaren person själv använder sin tysta kunskap om vad som är ett "bra sätt att arbeta" för att hjälpa en mer junior person att bli bättre.

Vi har tidigare dragit paralleller mellan tjänsteproduktion och hantverk. Ett lärlingssystem har varit vanligt i hantverksyrken, och här kan vi se en modern variant av detta, genom coachning.

Kunskapen förs vidare till slutkunden – nya krav på medarbetaren

Mycket av dagens konsumtion av tjänster är så komplicerad att kunden behöver hjälp för att förstå hur man skall göra. Det tydligaste exemplet är persondatorer, där support och stöd för att komma igång och för att lösa problem när man kört fast har utvecklats till en stor sektor, ofta kallat help-desk, eller PC-support. Vi har sett flera andra områden där kunden behöver stöd, men där det inte är möjligt att ta betalt från kunden. Konsekvensen blir att man önskar att kunden skall sluta ringa, och det uppnås i de fall man lyckas lära kunden klara sig på egen hand. Målet blir på så vis att utbilda kunden, eller att överföra kunskap till kunden. Man arbetar alltså inte främst att lösa problemet åt kunden, utan att lära kunden att lösa problemet själv, via nätet eller på annat sätt, nästa gång de behöver.

Ett alldagligt exempel på detta är incheckning vid flygplatser, som nu alltmer sker i en automat. Det står ibland en person vid automaten och hjälper till, i de fall resenären inte vet hur man gör eller är osäker och vill prata med någon för säkerhets skull. Personalens roll är inte längre att checka in resenären utan att lära resenären att checka in sig själv, så att de nästa gång klarar sig utan stöd.

En ökad grad av självbetjäning och automatisering leder till att många servicefunktioners främsta roll blir att utbilda kunden i att göra det själv nästa gång. Det gör att den kompetens som krävs ändras från att vara expert i att göra uppgiften effektivt till att bli en bra pedagog och lyckas överföra kunskapen till kunden. Den främsta konsekvensen för serviceföretagets personal är i det fallet just de ändrade kraven på kunskapsprofil, från expert till pedagog.

Outsourcing och informell kunskap

Många tjänster går att förvandla till enkla, kodifierade och explicita kunskapsbitar och väldefinierade och mätbara arbetsprocesser. Diskussionen i föregående avsnitt har visat att sådana tjänster är enklast att outsourca, och här står ofta effektivisering och kostnadsminimering i förgrunden.

I de fall tjänsten har ett högre kunskapsinnehåll och/eller har många och komplexa samband in i den egna verksamheten, behöver det strategiska beslutet att outsourca tjänster också betraktas ur ett kunskapsperspektiv. Annars riskerar man, som framgått av resonemangen ovan, att göra skenbara besparingar som urholkar viktiga kunskapsområden, minskar möjligheterna till utveckling och innovation eller försämrar viktiga samarbetsrelationer.

Kunskapsfrågor som är viktiga att diskutera vid outsourcing av tjänster rör hur den informella kunskapen (tacit knowledge), påverkas, dvs sådant kunnande som är delvis uttalat, men som ändå är viktigt för professionellt agerande och för innovationsförmågan. Sådant osynligt kunnande ligger bland annat i kunskapsarbetares förmåga att läsa situationen, formulera problem och hantera nya situationer och föreslå lösningar. Också i personliga relationer och samarbetsmönster ligger ett viktigt kunnande som kan påverkas av outsourcing, vissa

relationer klipps av och andra skapas. Gemensamt förbättrings- och utvecklingsarbete över gränserna, och samarbete med underleverantören i förändrings- och innovationsskeden blir en utmaning i en outsourcingrelation.

Som vi diskuterade i stycket kring kunskap mellan stolarna skulle detta kunna formuleras som att det vid outsourcing av tjänster finns en risk att den kringliggande kunskapen som inte följer med vid en outsourcing går förlorat i iveren att spara pengar.

6. Outsourcing av tjänster ur ett kunskapsperspektiv – några reflektioner och praktiska rekommendationer.

Nedan återfinns några frågeställningar kring kunskap som kan vara viktiga att tänka över för företag som överväger att outsourca tjänster med högre kunskaps- och relationsinnehåll, dvs när tjänsterna inte kan betecknas som standard. Det handlar om att hantera tre olika områden – att arbeta med den *egna* kunskapen, att ta vara på *underleverantörens* kunskaper och att hantera *processer mellan kund och leverantör* som möjliggör förbättringsarbete. Vi har valt att inte ta med ekonomiska eller tekniska frågor, utan koncentrerar oss här enbart på kunskapsrelaterade frågor. Reflektionerna här skall inte ses som någon komplett checklista utan snarare som ett sätt att väga in även kunskapsaspekter i övervägandet när beslut om outsourcing tas.

Den egna organisationens kunskapsfrågor vid outsourcing av tjänster

Går intern kompetens förlorad vid outsourcing?

Kompetens är oftast knuten till genomförande av arbetsuppgifter, inte till planering eller definiering av arbete. Därför är det svårt för en individ eller organisation att upprätthålla ett kärnkunnande kring frågor man inte arbetar praktiskt med. Viktigt är därför att undersöka om nyckelkunnande som är viktigt på längre sikt går förlorad när arbetsuppgifter outsourcas.

Kan vi behålla tillräcklig kompetens för att vara kvalificerade upphandlare?

Frågan ansluter till resonemanget ovan. Ett klassiskt uttryck är att det krävs kompetens för att köpa kompetens, vilket alla som någon gång anlitat hantverkare känner till. När man som vid BPO inte köper engångstjänster utan köper en långsiktig relation finns särskild anledning att se till att egen kompetens matchar underleverantörens kunnande – och att man förblir en kunnig samtalspartner. Ett tips är att behålla en liten del av utförandet själv.

Hur kan samarbetsrelationerna utvecklas mellan kund och leverantör?

I en organisation med långtgående outsourcing av tjänster behöver ofta ledarskapet inte bara vara internt inriktat gentemot den egna personalen, utan även inkludera även kontakter och samverkan med underleverantören och deras personal. Ledarskapet blir utvidgat – viss arbetskraft är egen, men andra resurser som är betydelsefulla finns hos outsourcingföretaget. Det behövs då ledningsmekanismer som inkluderar också externa resurser. Kan man ringa varandra direkt? Kan man föreslå ändringar i rutiner? Bör man gå på gemensamma utbildningar, prya hos varandra etc? Behöver medarbetare lära sig mer om hur outsourcingföretaget fungerar, vilken kompetens de har och hur de arbetar? Ren produktkännedom och kunskaper om hur avtalen kan se ut kan behövas. Kan lösas genom ren kompetensutveckling, studiebesök etc.

Vilka uppgifter utförs inte av leverantören, men gjordes av den interna enheten?

Dessa behöver kartläggas, vilket ibland kan vara svårt. Frågor som outsourcingföretaget inte hanterar riskera att falla mellan två stolar? Finns det arbetsprocesser i organisationen som försvåras i stället för att underlättas genom outsourcingen och hur kan man i så fall möta detta? Någon behöver ansvara för att utveckla de egna arbetsprocesserna.

Påverkar outsourcing yrkesrollen för den egna personalen?

När enklare uppgifter lyfts bort kommer innehållet i arbetet att förändras. Det blir en mindre andel rutintransaktioner och ökande andel andra uppgifter. Sådana rollförändringar är ofta en underskattad dimension i förändringsarbete, och behöver stödjas.

Kunskapsfrågor som rör underleverantören

Hur skall personalen i outsourcingföretaget kalibreras med kundens kultur?

Det är av betydelse att underleverantören har värderingar som stämmer med den egna organisationen. I de fall outsourcingföretagets personal har mer omfattande kontakter med slutkunder blir de en påtaglig del servicekonceptet. Om den egna organisationen har tydliga värderingar, tydligt kunnande eller specifika arbetsformer behöver outsourcingföretagets personal lära mer om detta, om kultur, värderingar och sätt att arbeta.

Hur kan man säkra att outsourcingföretaget hålls uppdaterad vid förändringar i organisationen?

Vid strategiska eller organisatoriska förändringar kommer underleverantören påverkas. Man behöver anpassa rutiner och arbetssätt – eller helt enkelt veta om att personer har flyttat eller avdelningar lagts ned. Det kan innebära att ge dem information om förändringen eller att föreslå deras medverkan för att stärka den förändring vi genomgår.

Den underleverantör till vilken man outsourcat bygger upp ett kunnande om våra kunder (eller andra de har kontakter med), vilket är värdefullt att ta till vara. Hur skapar man mekanismer för att föra över och ta hand om kundkännedom som byggs upp hos outsourcingleverantören?

Processer mellan kund och leverantör

Förbättringsarbete

Ett av de främsta skälen som tidigare identifierats till att missnöje med outsourcingrelationer är oenighet kring hur förbättringsarbete skall bedrivas, och vilken av parterna som skall bekosta det. Det är alltså viktigt att ha processer på plats som kan hantera ständiga förbättringar av den utförda uppgiften, samtidigt som det kopplat till förändringar i såväl kundens organisation som i leverantörens produktionssystem. Hanteringen av interfaces mellan kund och leverantör blir av stor vikt.

Hur skapar man en jordmån som gynnar gemensamt utvecklingsarbete? Hur kan man samverka för att dela information? Hur kan man ta tillvara förbättringsförslag från personalen som arbetar hos underleverantören?

Långsiktiga relationer

För att utvecklings- och innovationsinriktat lärande skall kunna äga rum behöver man således bygga närmare relationer. Framför allt är det viktigt med fokus på frågan även ur ett kunskapsperspektiv. Här finns det en risk med att branschen alltmer standardiseras, vilket möjliggör för kunden att byta leverantör för att skänka kostnader. Det kan komma i konflikt med kunskapsuppbyggnad, och det är i dessa fall mycket viktigt att väga in andra aspekter än pris vid val av outsourcingleverantör.

Referenser

- Alvesson, M.**, (2004), *Kunskapsarbete och Kunskapsföretag*, Liber
- Barthelemy, Jerome.** (2001) *The Hidden Costs of IT Outsourcing*, MIT Sloan Management Review. Cambridge: Spring 2001. Vol. 42, Iss. 3; p. 60 (10 pages)
- Bengtsson, Berggren och Lind**, 2005, *Alternativ till Outsourcing*, Liber Förlag
- Berger, A** (1997), *Continuous Improvement and Kaizen: Standardization and Organisational Design*, Integrated Manufacturing systems.
- Berglund, J.**, (200) *De Otilträckliga*, Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan, (EFI) - om personalchefers professionalisering
- Berglund, M.** (2000) Strategic positioning of the emerging third-party logistics providers, Linköpings Universitet, doktorsavhandling.
- Blackler F.**, (1995) *Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation*. Organization Studies
- Clegg**, (2005) The Outsourcing Debate: theories and findings, Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management,
- Click, R. and T Duening**, Business Process outsourcing, Wiley 2005; M Kobayashi-Hillary, Outsourcing to India, Springer, 2006
- Deutsche Bank** offshoring report, www.dbresearch.com
- Diamondcluster** IT-outsourcing report 2005, www.diamondcousulting.com
- Döös, M.**, (2000), *Arbetsplatsens relationik – om vardagens lärande och kompetens i relationer*. Arbetsmarknad & Arbetsliv, årg 10, nr 2, pp 77 – 93.
- Edvinson, L. & Malone, M. S.** (1997) *Intellectual Capital - Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. Harper Business.
- Ellström, P-E** (1996): *Rutin och reflektion – förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. I antologin Ellström, P-E., Gustavsson, B., och Larsson, S, (1996); Livslångt Lärande, Studentlitteratur.
- Freidson, E.**, (1986), *Professional Powers*. The University of Chicago Press.
- Freidson, E.**, (1986), *Professional Powers*. The University of Chicago Press.
- Hedberg, B., Dahlgren, G., Hansson, J, & Olve, N-G**, (2000) *Imaginära organisationer*, Liber
- Larsson, P. & Löwstedt, J.** (2002) *Borde vi inte satsa på knowledge management – Om organisering av system för lärande*, i Löwstedt, J. & Stymne, B (red) Scener ur ett företag – Organiseringsteori för kunskapssamhället, EFIs årsbok 2002, Studentlitteratur
- Lave J. & Wenger E.**, (1991), *“Situated learning – Legitimate peripheral participation”*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Lave J. & Wenger E.**, (1991), *“Situated learning – Legitimate peripheral participation”*. Cambridge University Press, Cambridge.
- M Milgate**, (2001) *Alliances, Outsourcing and the Lean Organisation*, Quorum Books

- Maister, David H.** (1993 / 2003), *Managing the professional service firm*
- Polanyi, M.** 1967, *The Tacit Dimension*, New York, Anchor.
- Polanyi, M.**, (1967), *The Tacit Dimension*, Routledge, London, **Nonaka, I. and Tekuchi, H.**, (1995), *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Quintas, P.**, 2002, *Managing Knowledge in a New Century*, In: Little, S., Quintas, P & Ray, T. (2002) *Managing Knowledge - an Essential Reader*, Sage Publications
- Rognes, J.** (1998). Management Systems in Production. Japanese Production Management in Sunrise or Sunset. C. Karlsson. Stockholm, EFI.
- Rognes, J.** (2002). "Organising R&D in a global environment." European Buiness Forum(10): 58-f.
- Roos, J., Roos, G., Edvinsson, L. & Dragonetti, N.** (1997) *Intellectual Capital*, Basingstoke, Macmillan Business
- Slack, N.** Operations Strategy, 2005;
- Starbuck, W.**, (1992), *Learning by Knowledge-Intensive Firms*, Journal of Management Studies 29, 713 – 740.
- Stewart, T.** (1997) *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, London, Nicholas Brealey,
- Södergren B.** 2005. *Lärandets roll i komplexa innovationssystem*. I antologin: Benner, M., (red), (2005) *Innovation – dynamik och förnyelse i ekonomi och samhällsliv*, Studentlitteratur
- Södergren, B.**, (2002), *Creative Careers: Knowledge Intensive Workers* i antologin: Peiperl, M & Arthur, M., Goffee, R, and Anand N; *Career Creativity: Explorations in the Remaking of Work*, Oxford Press & London Business School, chapt 3.
- TPI:** outsourcing human resources administration, www.tpi.com
- Von Krogh, G. Ichijo, K. & Nonaka, I.** (2000), *Enabling knowledge Creation – How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford University Press.
- Willcocks, Leslie, J.Hindle, D. Feeny, M. Lacity.** (2004) *IT and Business Process Outsourcing: The Knowledge Potential* Information Systems Management. Boston: Summer 2004. Vol. 21, Iss. 3; p. 7 (9 pages)
- Zander, U. and B. Kogut** (1995). *Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organisational Capabilities: An Empirical Test*. Organisational Science

Kontaktuppgifter

Delprojekt: **Ett kunskapsperspektiv på Outsourcing**

Jon Rognes, Ek Dr

Handelshögskolan i Stockholm / Ekonomiska Forskningsinstitutet

Jon.rogues@hhs.se

Telefon 08-7369596

Projektledare: Ett kunskapsperspektiv på organisation och ledarskap -Studier om kunskapsprocesser och kunskapsorienterat ledarskap för innovation och förnyelse.

Birgitta Södergren, docent

IPF, Institutet för Personal-och Företagsutveckling

och Uppsala Universitet, Företagsekonomiska Institutionen

Birgitta.sodergren@ipf.se Telefon 070-540 27 28

Finansiär

VINNOVA

Programmet Kunskapsbildning och organisering

Handläggare docent Marianne Döös

Telefon 08-473 30 00